

ネパール連邦民主共和国
小学校運営改善支援プロジェクト
(フェーズ 2)
終了時評価調査報告書

平成29年4月
(2017年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

目 次

目 次

プロジェクト位置図

略語表

評価調査結果要約表

第1章 調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 プロジェクト概要	2
1-3 調査の目的	2
1-4 調査団の構成	3
1-5 調査日程	3
第2章 評価の手法	5
2-1 調査方法	5
2-2 主な調査項目	6
2-3 評価上の制約	7
第3章 プロジェクトの実績	8
3-1 実績の確認	8
3-1-1 日本側の投入実績	8
3-1-2 ネパール側の投入実績	9
3-1-3 成果（アウトプット）の達成状況	9
3-1-4 プロジェクト目標の達成見込み	22
3-1-5 上位目標の達成見込み	26
3-2 実施プロセス	27
3-2-1 プロジェクトのマネジメント体制	27
3-2-2 知見、ノウハウ、経験の共有状況	29
第4章 評価結果	30
4-1 妥当性	30
4-1-1 ネパール政府の政策との整合性	30
4-1-2 必要性	30
4-1-3 問題解決手段としての適切性	30
4-1-4 日本の援助政策との整合性	30
4-1-5 計画の適切性	31
4-2 有効性	31
4-2-1 プロジェクト目標の達成予測と成果の貢献	31

4-2-2	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	32
4-3	効率性	32
4-3-1	日本側の投入	32
4-3-2	ネパール側の投入	33
4-3-3	外部条件の影響	33
4-4	インパクト（予測）	33
4-4-1	上位目標への波及効果と達成見込み	33
4-4-2	上位目標以外の波及効果	34
4-5	持続性（見込み）	34
4-5-1	政策面	34
4-5-2	財政面	34
4-5-3	制度面	34
4-5-4	組織面	35
4-5-5	技術面	35
4-6	プロジェクトの効果発現に貢献した要因	35
4-6-1	計画内容	35
4-6-2	実施プロセス	35
4-7	プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因	36
4-7-1	計画内容	36
4-7-2	実施プロセス	36
4-8	結論	36
第5章	提言と教訓	37
5-1	提言	37
5-2	教訓	38
付属資料		
1.	評価グリッド（和文）	43
2.	ミニッツ	52
	英文報告書	
	ANNEX1 PDMバージョン2	
	ANNEX2 評価グリッド（英文）	
	ANNEX3 カウンターパートリスト	
	ANNEX4 ネパール側負担額	
	ANNEX5 日本人専門家リスト	
	ANNEX6 日本側負担額	
	ANNEX7 供与機材リスト	
	ANNEX8 本邦研修参加者リスト	

プロジェクト位置図

(対象地域：全国 75 郡)



略 語 表

略 語	英 文	和 文
ASIP	Annual Strategic Implementation Plan	年次戦略実施計画
AWPB	Annual Work Plan and Budget	年次活動／予算計画
AY	Academic Year	学年
CBO	Community Based Organization	地域社会組織
CC	Coordination Committee (for SISM2)	調整委員会
CC-DRR	Child-Centered Disaster Risk Reduction	子どもを中心とした災害リスク削減
CDC	Curriculum Development Center	カリキュラム開発センター
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
DEO	District Education Office	郡教育事務所
DEO	District Education Officer	郡教育事務所長
DoE	Department of Education	教育局
DRR	Diaster Risk Reduction	災害リスク削減
D-ToT	District-level Training of Trainers	郡レベル指導員研修
ETC	Education Training Center	教育研修センター
FY	(Government of Nepal) Fiscal Year	(ネパールの) 会計年度 (7月中旬から翌年の7月中旬まで)
GoJ	Government of Japan	日本政府
GoN	Government of Nepal	ネパール政府
HT	Head Teacher	校長
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	議事録
MoE	Ministry of Education	教育省
MoF	Ministry of Finance	財務省
NCED	National Center for Education Development	国家教育開発センター (教員研修機関)
NGO	Non-Government Organization	非政府組織
NRs	Nepalese Rupee	ネパールルピー (ネパール通貨)
OG	Operation Guide	運用の手引き
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIM	Programme Implementation Manual	プログラム実施マニュアル
PRS	Poverty Reduction Strategy	貧困削減戦略支援
PTA	Parent Teacher Association	保護者と教職員による社会教育関係団体
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RC	Resource Center	リソースセンター
RP	Resource Person	リソースパーソン

SGDOG	School Grant Distribution and Operational Guideline	学校補助金配賦・運営ガイドライン
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
SISM1	The Project for Support for Improvement of School Management Phase1	小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ1
SISM2	The Project for Support for Improvement of School Management Phase2	小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ2
SMC	School Management Committee	学校運営委員会
SS	School Supervisor	スクール・スーパーバイザー
SSA	School Self-Assessment	学校自己アセスメント
SSDP	School Sector Development Plan	学校セクター開発計画
SSRP	School Sector Reform Plan	学校セクター改革計画
TTT(T3)	Technical Taskforce Team	テクニカル・タスクフォース・チーム
T5	Technical Taskforce Team for Trainers' Training (of SISM2)	指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム
ToT	Training of Trainers	指導員研修

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ネパール連邦民主共和国	案件名：小学校運営改善支援プロジェクト（フェーズ2）
分野：教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA 人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第一チーム	協力金額（評価時点）：5億5,400万円
協力期間	(R/D) :2013年3月11日
	2013年6月～2017年6月 (4年1カ月) 当初の協力期間は2013年6月～2016年12月だったが、2015年ゴルカ大地震の影響で、6カ月延長することになった。
	先方関係機関：教育省（MoE）教育局（DoE）、国家教育開発センター（NCED）、カリキュラム開発センター（CDC）、郡教育事務所（DEO）
	日本側協力機関：株式会社国際開発センター
	他の関連協力：・技術協力「小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1」（2008～2011年） ・フォローアップ協力（2011～2012年） ・コミュニティ開発支援無償「基礎教育改善プログラム支援のための学校改善計画」（2012～2014年） ・個別専門家派遣「教育アドバイザー」（2003～2005年）（2012～2015年）（2015年～現在） ・貧困削減戦略支援（PRS）無償・財政支援方式無償資金協力（2014年～現在）
1-1 協力の背景と概要	
<p>ネパール教育省（Ministry of Education : MoE）は教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重視している。2000年代以降、各学校に地域住民が参画する学校運営委員会（School Management Committee : SMC）の設立を義務づけ、SMCを中心に学校改善計画（School Improvement Plan : SIP）を策定し、SIPに基づいて学校運営を改善する制度を導入した。多くの学校でSMCが結成されたが、本来のSIPの目的や役割が理解されないまま、校長だけが策定したSIPが郡教育事務所（District Education Office : DEO）に提出されることが常態化し、SMCの資金不足も影響し、SIPに掲げる活動が十分実施されない状況にあった。</p> <p>こうした状況を改善するため、教育省の政策実施部局である教育局（Department of Education : DoE）は、JICAの協力を得て小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ1（The Project for Support for Improvement of School Management Phase1 : SISM1、2008～2011年）を実施した。対象2郡で住民参加によるSMCの学校運営能力の向上や、地方の教育行政官による学校運営支援の強化を行い、SISMモデルを開発した。またフォローアップ協力期間（2011～2012年）には、教育省がSISM1の経験をふまえて、SIP作成ガイドブック（BS¹2069年）を2012年に策定した。教育省の学校セクター改革計画（School Sector Reform Plan : SSRP、2009～2016年）では、教育行政の地方分権化やSMCを中心とした学校運営が重要戦略の1つとして位置づけられている。しかし、SIP作成ガイドブックに基づきSIPを策定、実施している学校は限られており、全国的にみてSIPは形骸化していた。</p>	

¹ ネパールで使われている太陽暦ビクラム暦。

ネパール政府は SIP を活性化させるため、SMC や地方の教育行政官に対する研修やモニタリング、フォローアップを含め、包括的な制度強化をめざす技術協力を日本政府に要請した。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、DoE を主要なカウンターパート機関として、SISM1 をふまえて SIP を推進する SISM モデルを国家教育開発センター（National Center for Education Development : NCED）やカリキュラム開発センター（Curriculum Development Center : CDC）と協力して開発し、検証対象郡でモデルの有効性を検証する。また、中央と地方の教育行政機関が学校運営の支援能力を強化することを通じて、検証した同モデルを全国に普及し、基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校運営改善をめざしている。2 年次から SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援（Poverty Reduction Strategy : PRS）無償の一部が SIP の全国普及に予算措置され、プロジェクトと DoE が費用負担をしながら全国普及を進めた。また、2015 年 4 月、5 月に起きたゴルカ大地震を受けて、被災した郡のうち援助受け入れが少ない 3 郡を対象にした緊急支援が、本プロジェクトの成果 4 として追加された。

(1) 上位目標

SIP を通じた学校運営管理の改善に資する、中央・地方教育行政の技術的、財政的支援メカニズムが維持される。

(2) プロジェクト目標

全国の小学校において、SIP の策定・実施を通じ、基礎教育のアクセス・質の改善に向けた学校運営が行われる。

(3) 成果

- 成果 1 基礎教育のアクセスと質の改善に向けた SIP の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される。
- 成果 2 「モデル」の有効性と実効性が検証対象地域において検証される。
- 成果 3 中央と地方の教育行政機関に学校運営の支援能力が強化される。
- 成果 4 地震の被災地、シンドパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドウンガ郡の 3 郡のすべての公立校に対し、指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズに基づき適切かつタイムリーに行われる。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 5 億 5,400 万円

専門家派遣 累計 11 名 (104.78M/M)、1) 総括/教育行政²、2) 副総括/SSRP における学校運営改善技術支援 1/広報・普及 2、3) 研修管理/SIP 作成・実施体制強化、4) モニタリング・評価 1/教育政策、5) 学校運営 1/SSRP における学校運営改善技術支援 2、6) 広報・普及 1、7) 広報・普及 3、8) 防災教育/モニタリング・評価 2、9) 教育行政 2、10) 本邦研修に関する業務

² 総括はこれまで 2 名派遣されている。

調整

ローカルコスト負担 1億1,540万ルピー（研修・ワークショップ開催費用、各種調査、研修教材開発・印刷など）

機材供与 440万円（車両、コンピュータ、デジタルカメラなど）

研修員受入 20名（カウンターパートの本邦研修2回）

ネパール側：

主要カウンターパート配置 現在19名

ローカルコスト負担 7億9,400万ルピーが、2013/14～2016/17年までのSIPの策定・更新や関連する保護者教育、課外活動のための予算。2014/15～2016/17年度は、SSRPに拠出された日本の財政支援から予算配分された。

執務室提供 DoEが専門家の執務室を提供。

2. 評価調査団の概要

調査者	担当	氏名	所属
	団長／総括	水野 敬子	JICA 国際協力専門員（教育）
	協力企画	ゾウゾウアウン	JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一チーム
	評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット（株）コンサルタント
調査期間	2017年3月12日～4月1日		評価種類：終了時評価調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果（アウトプット）

【成果1】SIPの策定・実施が有効機能するためのモデルが開発され、達成された。

指標 1-1 SIP作成ガイドラインが教育分野のアクセスと質の改善のための内容を盛り込むように改訂される。

指標 1-2 モジュール、モニタリング・ツール、指導員研修（Training of Trainers：ToT）教材などの研修パッケージが開発される。

指標 1-3 全国的な研修・モニタリングの仕組みが開発される。

指標 1-4 学校運営に関するガイドラインがネパール政府により承認される。

指標 1-5 SIPプロセスを推進・改善する活動が、年次戦略実施計画/年次活動・予算計画（Annual Strategic Implementation Plan/Annual Work Plan and Budget：ASIP/AWPB）に載せられる。

指標 1-1 のSIP作成ガイドブック（BS2069）は、DoEが2012年に国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）の支援を得て作成し、全学校に配布した。プロジェクトでは同ガイドブックが一部の学校に配布されていなかったり、配布されてもガイドブックに基づいて一部の学校でSIPが作成されていなかったりする現状をふまえて、テクニカル・タスクフォース・チーム（Technical Taskforce Team：T3）メンバーと指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム〔Technical Taskforce Team for Trainers' Training（of

SISM2) : T5] メンバー³、日本人専門家で検証し、簡潔で使いやすい内容に改訂した。2014年には SIP 作成ガイドブック (BS2071) の改訂版が DoE によって承認されており、指標 1-1 と 1-4 は達成された。プロジェクトでは SISM1 の経験を基に、① 学校レベルワークショップ、② 4 階層⁴のカスケード方式指導員研修、③ SMC/PTA と教育行政官/視学官やリソースパーソン (Resource Person : RP) ⁵による SIP モニタリング、④実践的で使いやすい研修用教材の 4 つで構成される、全国的な研修・モニタリングの機能を盛り込んだ、新たな SISM モデルを開発した。3 年次には持続性を担保するため、カスケード方式指導員研修を既存の郡レベルの月例会とリソースセンター (Resource Center : RC) レベルの月例校長会に組み込んで実施した。震災後は、防災教育の重要性と必要性が高まり、プロジェクトで SIP のための学校防災補助教材を作成・印刷した。モニタリングは、DEO が使用する既存のモニタリングフォーマットに SIP の策定状況を記載できるようにした。以上のとおり、指標 1-2 と指標 1-3 は達成された。SSRP の ASIP/AWPB には SMC や関係者の学校運営改善に関する能力開発とともに「SIP」が以前から含まれていたが、専門家チームと DoE プログラム・予算課の協議を通じて「SIP の策定と更新」と明示されるようになった。したがって、指標 1-5 は達成された。なお、全国の小学校において SIP の作成と実施が適切に行われることで、全国 34,736 校に在籍する 413 万人の児童 (教育省 EMIS、2016) が間接的に裨益することが想定される。

【成果 2】モデルの有効性と実効性が検証対象郡で検証されて、達成された。

指標 2-1 ToT 参加の中央レベル行政官の SIP 促進に関する理解度が向上する。

指標 2-2 ToT 参加の地方教育行政官の SIP 促進に関する理解度が向上する。

指標 2-3 対象地域の校長、教員、SMC、保護者の SIP や学校管理に関する理解が向上する。

指標 2-4 提言された活動が SIP の全国普及プログラムに組み込まれる。

指標 2-5 5 年間の SIP と年間計画が、統制郡 (コントロール郡) より検証郡の学校で多く策定される。

指標 2-6 基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が、研修とモニタリング活動を実施した SMC の SIP に計画される。

指標 2-7 SIP の策定や実施に際して学校関係者の関与が高まる。

プロジェクトでは、中央レベルの指導員養成研修前後に 11 名の中央行政官と地方行政官 23 名に対し、SIP ガイドブックや SIP 作成・促進などに関する設問の自己評価を 5 段階で行った。ベンチマークや目標値が設定されておらず、ほぼすべての設問で研修後に中央・地方行政官の SIP に関する理解度が深まっており、統計学的に有意な変化がみられた設問も多かった。したがって、これらの行政官を指導員養成対象者の代表と捉え、指標 2-1 と 2-2 は達

³ プロジェクトの活動計画策定や実施監理を行うテクニカル・タスク・チーム (T3) とカスケードモデルの研修の計画、実施モニタリングや教材開発を行う、指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム (T5) が設置された。前者は DoE、NCED、CDC の管理職 6 名で、後者はこれら 3 機関の実務担当職員 8 名で構成されている。

⁴ 中央/リージョン、郡、リソースセンター (RC)、学校の 4 階層。

⁵ 学校管理と監督業務のため、各郡は就学人口や地形的な条件によって 3~27 のクラスターに分かれており、それぞれのクラスターには DEO が管轄する RC が設置されている。RC には、クラスター内の教員から選出されたリソースパーソン (RP) が配属されている。RP は DEO と学校、教員をつなぐ役割として機能しており、その活動内容は視学官により監督、評価されることになっている。

成されたとみなした。プロジェクトは、モデルの有効性を検証するためにベースラインとエンドライン調査⁶を行った。指標 2-3 もベンチマークと目標値が未設定のため達成度を測ることは困難だが、上記の調査結果から検証（対象）4 郡⁷での学校関係者の SIP に関する認識が統制郡より向上しており、指標 2-3 は達成されたとみなした。プロジェクトは 4 郡の検証結果から、①SIP ガイドブックの改訂、②既存制度を活用したカスケード方式の研修導入、③学校レベルワークショップの開催と同マニュアルの採用、④SIP の策定・更新のための予算配賦と具体的活動を、郡教育事務所への業務指示書であるプログラム実施マニュアル（Programme Implementation Manual : PIM）に明記、⑤既存の校長研修の SIP セッションを実践的な内容に改訂、など全国普及のための提言・教訓を導き、これらが全国普及プログラムに反映された。以上から指標 2-4 は達成された。指標 2-5 は、統制郡は 1 郡の 75% 以外は残り 3 郡とも 25% 以下と低いが、検証（対象）4 郡での SIP 策定率が 95% や 100% なので、目標値は未設定だが達成されたとみなした。指標 2-6 もベンチマークや目標値は未設定である。上述の調査で、①退学児童の減少、②不就学児童の減少、③教育の質が上がる活動、④予算の必要ないゼロ予算活動、が SIP に含まれているか、学校関係者の考えを 5 段階で尋ねた。検証郡での関係者の回答の変化が著しく、これらの活動がプロジェクトの介入によって SIP に多く含まれたと推察でき、指標 2-6 は達成したとみなした。指標 2-7 について、ベースライン調査よりエンドライン調査で、統制郡より検証郡の学校関係者が SIP 策定により参加したことが示唆された。したがって、ベンチマークや目標値が未設定だが指標 2-7 は達成されたとみなした。

【成果 3】全国普及プログラムを実施し、SIP の策定・実施のための中央・地方行政機関の能力が強化され、達成された。

指標 3-1 SIP 促進のために、ToT の指導員としての中央行政官の能力と関与が向上する。

指標 3-2 地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。

指標 3-3 SIP 促進や開発、更新・実施のために DoE、NCED、CDC、DEO 間で頻繁に会合が開かれる。

指標 3-4 PIM に SIP を推進・改善する活動が明記される。

指標 3-1 は自己評価や他己評価を行っておらず定量的なデータがないが、インタビューと質問票調査から T5 メンバーが全国普及に向けての活動に積極的に関与し主体性を醸成したことから、能力が向上したと推察した。指標 3-2 は、全国の 163 名の郡教育行政官らが郡レベルの SIP 指導者研修ファシリテーターとして育成され、研修後の評価では彼らの SIP や研修に関する理解度の向上が見られた。指標 3-3 は、プロジェクト開始以来、T3 と T5 メンバーは SISIM モデルの全国普及や制度化に向けての課題や解決策について頻繁に協議した。指標を追加設定した中間レビュー以降、約 1 年間の間に 12 回の会合が開かれた。指標 3-4 は郡以下の SIP に関する活動をこれまで以上に具体的に明記した。以上をふまえて、4 つの指標

⁶ モデル検証のベースライン調査とエンドライン調査は、検証 4 郡とそれぞれに隣接するサンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダゲルドゥラの 4 郡を統制郡として、各郡 20 校をサンプル校として選出した。つまり、検証郡のサンプル校 80 校、統制郡のサンプル校 80 校、計 160 校が調査対象となった。検証郡には SIP/キャパシティ強化のためのカスケード研修を実施している。

⁷ ソルクンプ、ルパンデヒ、ジウムラ、ドティの 4 郡。

は達成されており、成果 3 は達成されたと判断した。

【成果 4】被災した 3 郡へ緊急支援が円滑に行われ、達成された。

指標 4-1 支援計画策定時に学校の緊急ニーズが十分考慮される。

指標 4-2 3 郡の RP 全員が、担当学校に対してカリキュラム、教員用テキスト、出席簿、その他の教材の使い方を指導する。

指標 4-3 3 郡のすべての公立校が、緊急支援物資を活用する。

成果 4 は 2015 年の大地震を受けて追加された。プロジェクトは JICA や DoE と協議し、激震地の 14 郡の中でも比較的支援の少ない 3 郡⁸を選び、共通して依頼のあった教材と各郡のニーズに基づいた教材・教具を配布した。また 3 郡の RP に対して教材・教具の活用のオリエンテーションを実施した。雨期の道路封鎖によりこれらの教材・教具の配布が一部遅れた学校もあったが、3 郡すべての公立校計 1,363 校に教材が配布された。3 つの指標がすべて達成されており、成果 4 は達成された。

(2) プロジェクト目標：指標 1 と 3 はベースライン調査時に比べ改善が見られるが、指標 1 と 2 が目標値に到達していないことから、達成されていない。

指標 1 少なくとも 80% のサンプル校が、改訂 SIP 作成ガイドラインに基づいて 2016/17 年度の SIP 年間計画を更新する。

指標 2 少なくとも 60% のサンプル校が、2015/16 年度の SIP に掲げた活動を実施する（予算の要らない活動 80%、予算のいる活動 50% を実施した場合、「実施した」とみなす）。

指標 3 基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動*が SIP に掲げられ、実施される。
*(1) 中退者を減らす、(2) 不就学児童を減らす、(3) 学習達成度向上に資する、(4) 予算を必要としない、という活動

指標 1 については、全国普及ベースライン調査⁹とエンドライン調査¹⁰によると、SIP 年間計画を更新する学校の割合は 2013/14 年度の 43% から 2016/17 年度は 71% に増えたが、目標値には達成しなかった。指標 2 はサンプル 100 校のうち 86 校が予算のいる活動を計画しており、そのうちこれらの 50% の活動を完全に実施したのは 30 校（35%）だった。予算のいらない活動については、74 校が計画しこれらの活動 80% を完全に実施したのは 28 校（38%）だった。予算のいる活動といらない活動の実施率は目標値には届かず、指標 2 は達成できなかった。指標 3 はベンチマークや目標値が未設定で達成度の判断は困難である。しかしエンドライン調査結果から、SMC や校長、教員、保護者による SIP 実施の評価は、ベースライン調査と比較して全般的に改善している。「SIP が中退者と不就学児童の減少に有効である」

⁸ シンドパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡。

⁹ 全国普及ベースライン調査は、モデル検証のエンドライン調査と兼ねて実施した。調査の簡素化を図るため、モデル検証のエンドライン調査で定めた統制 4 郡（サンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダデルドゥラ）をサンプル郡とし、さらに中部リージョンから選定したバクタブル郡を含めた。地理的条件を考慮し、各郡から 20 校、計 100 校をサンプル校として 2014 年に調査した。

¹⁰ 全国普及エンドライン調査は、上記ベースライン調査と同じ 5 郡のサンプル校 100 校を対象に 2016 年に実施した。

との回答はベースライン調査に比べ顕著な変化が見られ、学校関係者が SIP を有効なツールとして積極的に活用し始めていることが推察できる。同様に「学習達成度の向上に資する活動」、「予算を必要としない活動の約 80%が実施された」についても、エンドライン調査で統計的に有意な改善が見られた。一方で、SIP 活動の実施により、どの程度中退者や不就学児童が減り、学習達成度が上がったかを検証する客観的なデータや情報は、同調査や SIP 研究などで収集していない。カウンターパートや学校関係者のインタビューでは、学習教材や教具が多く学校の不足していることや、SMC が SIP 活動を通じて直接学習改善できる能力は限界があることも指摘された。

以上、プロジェクト目標は達成されていない。その理由は、目標値の設定が高すぎたことに加え、後述するように、実行可能な SIP の策定・実施に関して依然として制度面と技術面で課題があることに起因していると考えられる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

教育省の SSRP (2009/10~2015/16 年) は基礎教育の完全普及と教育の質の向上を主要な柱とし、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけた。後継プログラムの学校セクター開発計画 (School Sector Development Plan : SSDP、2015/16~2022/23 年) は、学校補助金拠出の制度や SMC の役割見直しなど学校運営能力の強化に引き続き取り組むとして、SIP を学校運営・改善ツールとして活用する旨が明記されている。本プロジェクトの内容は、これらネパール側の政策と合致している。

SIP は 2001 年から導入され学校での策定・実施が義務付けられたが、学校改善のツールとして十分活用されず、校長だけで作成する提出物となり形骸化していた。DoE は JICA の支援で開発した SIP 作成ガイドブックに沿った SIP の策定・実施を進めたい意向があり、本プロジェクトに対する期待は高く、必要性も高かった。

日本の外務省対ネパール経済協力方針 (2012 年) と事業展開計画 (2014 年) では、「地方・農村部の貧困削減」が 3 つの援助重点分野の 1 つで、本プロジェクトはその中の「万人のための教育プログラム」に位置づけられた。JICA 国別分析ペーパー (2014 年) では、初等教育の改善支援が JICA の協力方針の 1 つとして掲げられ、学校運営の強化とアクセス・学習環境の改善に対して支援することが明記されている。したがって、本プロジェクトは日本の援助政策との整合性が高い。

JICA は SISM1 (2008~2011 年) や DoE への個別専門家「教育アドバイザー」の派遣をネパールで行っている。これらの協力を通じて、学校運営改善に必要な技術やノウハウが JICA に蓄積されている。本プロジェクトはこれまでの協力と整合性があり、過去の協力から得られた知見や教訓を十分活かして実施したと評価できる。

プロジェクトが支援した研修や改訂 SIP 作成ガイドブック、研修用教材を通じて、施設整備だけでなく子どもたちの出席率向上や学習改善を促す、予算のいらぬ活動などが SIP として策定・実施されるようになった。多くの学校関係者が形骸化していた SIP を学校改善のツールとして認識・活用するようになり、プロジェクトが採用したアプローチは SIP の活性化や学校改善の手段として適切だった。

以上、総合的に判断して本プロジェクトの協力実施内容は妥当性が高い。

(2) 有効性：やや高い

4つの成果はすべて達成されプロジェクト目標の達成に向け貢献したが、プロジェクト目標は指標の目標値に届かず達成されていない。この目標値は、中間レビュー時にプロジェクト関係者で協議・設定されたものだが、特に指標2のSIPの実施率はやや高めに設定されたため、目標未達となったことが推察される。また実行可能性の高いSIPの策定・実施については、まだ多くの学校で課題があることが推察される。

本プロジェクトの特筆すべき成果は、形骸化していたSIPを学校改善のツールとして全国に普及させ、その有用性を中央・郡教育行政から学校レベルの関係者までに認識させたことである。その他、プロジェクトがもたらした効果は、既存制度を活用したSIPカスケード研修制度の構築、教材開発、中央・地方教育行政官の能力向上、学校関係者の意識向上やSIPの策定・実施への参加促進など、が挙げられる。

以上の点を総合的に判断して、本プロジェクトの有効性はやや高いと評価した。

(3) 効率性：やや高い

SSRPに拠出された日本のPRS無償の一部が、プロジェクトの進めるSIP活性化の全国普及のために予算措置されることになった2年次以降、活動量が増えたことから専門家の投入を増加した。2015年4月と5月の大地震で学校が一時休校に追い込まれ、学校レベルのSIPワークショップの開催が遅れるなどプロジェクト活動の一部に影響を及ぼした。プロジェクトでは被災した学校に対する緊急支援を追加的に行ったので、再度専門家の投入を増加した。地震以外にはSSRPの予算配賦の遅延や道路封鎖、燃料不足、教育法改正でSMCメンバーの変更による一部の郡でのSIP策定・実施の遅延などにより、一部の活動が遅れて効率性をやや低める要因になった。全般的にはこれらの阻害要因がある中で、PRS無償との連携や震災後の緊急支援が適時適切に実施されたこと、多くの活動が効率的に実施されたことから、効率性はやや高いと評価した。

(4) インパクト：現時点でもポジティブなインパクトの発現が見られる

上位目標「SIPを通じた学校運営管理の改善に資する、中央・地方教育行政の技術的、財政的支援メカニズムが維持される」の達成に必要なSIP関連活動の制度化は、プロジェクト活動として取り組んだこともあり、特に予算面は改善が見られる。視学官とRPが各学校のSIPをレビュー・添削し、現実的なSIP策定のための助言を行うSIP評価活動は、一部の関係者から高い評価を受けたが、プロジェクト最終年に全国75郡のうち11郡で試行しただけでまだ十分制度化できていない。連邦制移行に伴う教育行政機関の組織改編や制度変更が、2017年の地方・州・国政選挙実施後に起こりうるが、制度変更後もDoEはSIP活動の主導的な立場を担うと考えられるため、DoEがSIP評価やSIP関連活動をSSDPの活動・予算計画に反映するなど、制度化に向けた取り組みを引き続き行えば、上位目標の達成見込みはやや高いと予想される。

プロジェクト開始当初、SIPの策定・実施を全国に普及するとしながらも具体的な方法は

決まっていなかったが、1年次の終わりから毎年、日本の財政支援の一部が SSRP と SSDP に予算措置され、全国普及が実現した。最大のインパクトは、SIP の有用性が SSDP で明確に認識され、SIP 策定・更新・実施を含む予算の増額や、これまで課題とされた SIP と学校補助金との関連づけなど、学校運営改善のツールとして確実に活用されるめどがたったことである。

プロジェクトが作成した学校防災補助教材は多くの関係機関から注目され、ユニセフや国際非政府組織（Non-Government Organization : NGO）、DoE の教育カウンセリング・災害管理課がメンバーである、児童中心災害リスク軽減協会が郡や RC レベルの研修で使用したほか、同協会のメンバーである国際 NGO のセーブ・ザ・チルドレンが独自の活動でも活用した。

(5) 持続性：中程度からやや高いと見込める

SIP の策定・実施を通じた学校運営改善は、SSDP で学校レベルのガバナンスとマネジメントの改善や能力開発の1つとして明示されており、ネパール政府の方針は連邦制移行後も変更されないと考えられる。したがって政策面の持続性は高いと見込まれる。ASIP/AWPB で SIP 策定・更新・実施の予算が増額傾向にあることや、補助金ガイドライン作成後、SIP と学校補助金との関連づけが SSDP でより明確になる可能性が高く、財政面の持続性は高いと予想される。既存の教育行政制度を活用したカスケード方式の SIP 研修の開発・実施や、NCED・教育研修センター（Education Training Center : ETC）が行う校長向け既存研修での実践的な SIP セッションの改訂などを高く評価した。一方で、SIP 年間計画を策定していない学校が依然あり、DEO、視学官、RP によるモニタリングやフォローアップが不足しているほか、SIP 評価は 11 郡だけで試行され制度化に至っていないなどの課題が残るため、制度面の持続性は中程度からやや高いと評価した。終了時評価時点で、SIP 関連活動の実施体制については様々な意見があり、関係部局や関係機関での議論と特定が必要である。またプロジェクトチームが依然として活動を牽引しなければならない状況も確認しており、所管部局によるリーダーシップの発揮が今後必要不可欠であることから、組織面の持続性は中程度と評価した。SMC など学校関係者は 5 年 SIP 策定に関する知識やスキルを身に付けて実践できる可能性が高いが、SIP 年間計画の策定、学校会計に関する知識やスキルは不十分で、新たに習得できる機会を設ける必要がある。SIP の学校運営改善ツールとしての実効性を高めるためには、学校関係者を支援する視学官と RP の SIP 評価などの能力強化にも引き続き取り組む必要がある。これらをふまえて、技術面の持続性は中程度と評価した。

以上、プロジェクトの持続性は総合的に判断して中程度からやや高いと評価した。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容

本プロジェクトは、「実践的でユーザーフレンドリーなモデルの開発」と「郡・学校・コミュニティの理解と関心を高めることを重視した研修体制」を基本方針として活動を実施してきた。これら 2 点に配慮した計画は、SISM モデルやカスケード方式の SIP 研修の有効性を高め、中央から学校に至る関係者に広く評価されたことが確認された。またプロジェクト

の妥当性、有効性、一部持続性を高める要因となった

本プロジェクトは、投入の点でも効果発現に貢献している。SISM1をはじめ JICA との協力事業の経験があるカウンターパートの投入や、リーダーシップを発揮した総括やネパール業務経験が豊富な専門家、プロジェクトと関係者の調整役を担ったプロジェクトスタッフなど日本側の投入は、専門家とカウンターパートとの信頼関係の構築、プロジェクト関係者間の円滑なコミュニケーションに役立ち、効率的・効果的なプロジェクト運営を可能にした。

(2) 実施プロセス

プロジェクトの開始当初、2年次以降は全国を対象にするとしていたが具体的な普及方法は決まっていなかった。1年次の終わり（2014年5月）に日本がSSRPにPRS無償を通じて財政支援することを閣議決定し、9月にはその約半分をSIP活性化の全国普及のために予算措置することがネパール財務省とJICA事務所間で合意された。この決定を受けて、2年次からプロジェクトとDoEで費用を負担してSIP活性化のための普及活動を全国で展開できるようになった。この点は、カウンターパートがSIP促進の活動をプロジェクト限定の活動ではなくDoE/DEOの活動として認識するようになり、本プロジェクトの有効性や効率性、一部持続性を高める要因になり、インパクトの発現にもつながった。

プロジェクト開始後に、調整委員会の下にDoE、NCED、CDCのメンバーからなるT3とT5を設置した（脚注3参照）。これら3機関のカウンターパートがプロジェクト活動の一部を担ったことで、彼らの主体性や責任感の醸成、日本人専門家との意思疎通の円滑化、3機関の連携・協調の促進などプラスの効果をもたらした。本プロジェクトの妥当性や有効性、効率性、一部持続性を高めるのに貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容

特になし。

(2) 実施プロセス

3-2の(3)で述べたとおり、①SSRPの予算配賦の遅延により、多くの郡でRCと学校レベルのSIPワークショップの開催が遅れた、②大地震により、一部の学校でSIPの策定・実施が遅れた、③雨期の道路封鎖で、被災郡の学校に対する緊急支援物資の輸送が遅れた、④インドの国境封鎖による深刻な燃料不足で、一部のモニタリング活動が遅れた、⑤教育法改正でSMCメンバーの変更があり、一部の学校でのSIP策定・実施が遅れた、の5点が効率性をやや低めており、実施プロセスの問題を惹起した要因である。

3-5 結論

本プロジェクトは、形骸化していたSIPを学校運営改善のツールとして全国に普及させ、その有用性を中央・郡教育行政から学校レベルの関係者までに認識させるという特筆すべき成果をもたらした。成果1から成果4はすべて達成され、プロジェクト目標達成に向けて寄与している。しかしプロジェクト目標については、指標がベースライン調査時に比べ改善が見られるものの目

標値に届かず達成していない。

5項目評価は、妥当性が高く、有効性と効率性もやや高いという軒並み高い評価となった。プロジェクトでは早い段階から持続性を高める取り組みをしており、終了時評価時点でも上位目標の達成見込みはやや高いという評価結果につながった。SSDPでSIPの有効性が確実に認識され、学校運営改善のツールとしての活用が方針として明示され予算が増額されるなど、ポジティブなインパクトが既に発現している。持続性については政策面と財政面では高く、制度面は中程度からやや高く、組織面と技術面が中程度であり、総合的な評価は中程度からやや高い。

SIPの実効性を高めるためのSIP評価について、パイロット郡での経験・教訓をふまえて制度化できれば、実質的なプロジェクト目標は近いうちに達成されると見込めるだろう。

3-6 提言

評価結果に示されたように、プロジェクトはSIPの活性化に大きく貢献した。他方、策定されたSIPの実施という点からは課題が残されている。SIPがより効果的に策定され、学校運営改善の実現に向けて着実に実施されていくためには、学校関係者及び学校を支える教育行政関係者のさらなる能力強化が必要となる。これに持続的に取り組んでいくためには、プロジェクト終了に向けて、これまでプロジェクトが主導してきた役割をネパール側が引き継ぎ、その他の関係部署との連携のもとに、学校運営改善をセクター計画の活動の一環として継続的に取り組んでいくことが求められる。かかる観点からプロジェクト終了時まで、また、プロジェクト終了後も引き続き取り組む課題として以下の提言を行った。

(1) 制度化に向けた具体策の提示とその実施に向けて

SIP関連活動が、ネパール側の主導のもとにSSDPの中で着実に実施されていくために、プロジェクト期間中に喫緊に取り組むべき課題として下記4点を挙げた。

- 1) SIP関連活動を総括する部局の特定
- 2) 2017-2018年に実施すべき活動を特定し、SSDPの活動・予算計画に反映
- 3) 組織体制変更後の実施体制に基づいた2017-2018年の詳細活動計画の策定と承認〔次回調整委員会（Coordination Committee (for SISM2) : CC)にて協議〕
- 4) プロジェクトの成果・教訓に加えて、プロジェクトが実施した各種調査や研究等（SIP評価を含む）の分析結果や知見について、地方、中央レベルの関係者及びドナー関係者と共有

(2) SIPの質担保のための主要関係者の能力強化に向けて

連邦制による新体制において、質の伴ったSIP関連活動が実施されるには、主要関係者のさらなる能力強化が必要となる。とりわけ、RP及びスクール・スーパーバイザー（School Supervisor : SS）によりSIP評価活動が効果的に行われ、学校レベルのSIPプロセスの質向上につながるよう、以下の活動をASIP/AWPB及びPIMに明記し、必要な予算措置を行うよう提言した。

- 1) リージョンレベル ToT ワークショップ（各郡のフォーカル RP、SS 対象）
- 2) 郡レベルワークショップ（すべての RP、SS 対象）
- 3) RC レベルワークショップ（校長や SMC 議長対象）

4) SIP 策定ガイドライン改訂及び改訂版の印刷・配布（学校補助金ガイドラインとパッケージにする）

(3) SIP の実施促進に向けて（能力強化やガイドライン改訂にて留意すべき事項）

SIP の実施を高めていくためには、SIP プロセスにおけるプロジェクト終了後も SMC や保護者と教職員による社会教育関係団体（Parent Teacher Association : PTA）の関与やコミットメントをさらに強化する必要がある。かかる点から、学校レベルに対する RP、SS による技術的支援や、SIP 形成マニュアルの改訂を検討するにあたって留意すべき事項として、以下の点を挙げる。

- 1) 5 年 SIP と年間 SIP が学校運営の有効なツールとして策定されるよう適切なガイダンスを行う。
- 2) SIP を政府資金調達のためのプロポーザルとしての位置づけるのではなく、学校のイニシアティブにより実施する活動計画として捉える。
- 3) 行政から学校に割りあてられるリソースに関する情報について SIP 作成プロセスにて提供する。
- 4) 学校の資金管理（補助金運営）と SIP 策定に関する研修を統合的に提供し、学校運営改善に向け、学校のリソースと SIP との関連性を強化する。
- 5) 学校の資金管理に必要とされる SMC の基礎的な会計知識・能力を強化する。
- 6) 国家の教育目標の達成においては、まずは学校のステークホルダーが、基本的な教育指標の意味について自らの文脈で理解し、SIP を通じてこれらを収集、モニターすることにより、学校運営改善を促進する意識を高めることが肝要である。

(4) プロジェクト期間の延長について

上記の活動・対策を促進するため、評価調査団は1年を上限としたプロジェクトの延長の必要性を確認した。なお、延長期間においては、ネパール政府は SIP 関連活動の完全なる組織化、制度化を進め、セクター計画の中で管理・実施していく能力強化を行っていくことを提言とした。

3-7 教訓

(1) 組織横断的なカウンターパート（Counterpart : C/P）チームの構成及び役割の明確化がプロジェクト実施を促進する。

DoE のプログラム・予算課が主要カウンターパートになり、予算面、運営面において、スムーズなプロジェクト実施を可能とした。具体的には、全国展開や制度化に向けた必要な予算措置を当課にて講じたことが円滑な実施につながった。加えて、公立学校管理課、NCED、CDC は主に技術的な面へ貢献した。また、それらの C/P 機関の役割が本プロジェクトにて明確化されていることでプロジェクトが機能し、実施が促進された。

(2) 既存の研修制度の活用は持続性を確保する。

NCED とプロジェクトが連携し、NCED の既存の校長研修制度に SIP 研修を統合させるこ

とができたことによって、新任される校長の SIP 関連活動理解のための研修ニーズを満たすことができた。また、このようなアプローチによって、NCED 及びプロジェクトの研修効率性を高め、プロジェクト終了後も既存制度の中で継続的に実施されることとなる。

(3) ローカルスタッフの活用が C/P の調整をはじめとする円滑なプロジェクト実施を可能にする。

SISM2 チームではプロジェクト期間中、プロジェクト活動実施を支援したローカルスタッフが複数名在籍しており、日本人専門家の補助のみならず、積極的に研修のファシリテーション、教育行政官との調整、情報収集を行ったことによって、SIP 関連活動の促進に向けた能力が強化され、円滑なプロジェクト実施を可能とした。プロジェクト期間中及び今後の延長期間に限らず、当セクターでの継続的な支援において、ローカルスタッフの能力強化と今後の活用が重要である。

(4) 複数援助スキームのタイムリーな連携が全国展開の実現につながる。

本プロジェクトでは活動の全国展開を実現させることができたが、そのためにプロジェクトと連携し、教育アドバイザーが重要な役割を担い、全国展開のタイミングで財政支援無償による支援を可能とした。

第1章 調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

ネパールにおいて、小学校の純就学率は2006年の87.4%から2010年には95.3%に向上し改善されているが、地域間の格差は大きく、また小学校1年生の19.9%が留年している(2012年Flash Report)。この要因には教員の質の低さや学校施設の不足に加えて、親の教育に対する意識の低さ、教員の欠勤率の高さ、少数民族やカーストの低位にある子どもの中退率が高いこと等が挙げられる。

ネパール教育省は、2009年から2016年までの7年間、教育政策として学校セクター改革プログラム(SSRP)を掲げ、教育の質の向上を重点課題として位置づけていた。教育の質に資する活動計画の一部として、教育行政の地方分権化と、住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけ、教育法により各学校に地域住民で組織された学校運営委員会(SMC)の設立を義務づけており、学校改善計画(SIP)の策定と実施を行っている。

しかし、現実には、郡や村の行政官の人員や能力、学校を指導・支援するリソースパーソン(郡教育事務所下のリソースセンター配属)の人員や能力の不足により、地域の教育データや教育計画に基づく予算配賦は行われておらず、SIPに基づいた学校改善に必要な教育予算が確保できない状況が生じている。さらに、学校や地域の能力が不足する中での教育行政の地方分権化は、危惧されていたことではあるが、学校間、地域間の就学率・中退率に格差・ひずみを生じさせている。

これを受け、わが国は2008-2011年に技術協力プロジェクト「小学校運営改善プロジェクト」(以下、「フェーズ1」と記す)により、教育省の政策実施部署である教育局(DoE)をカウンターパートとしてダディン郡及びラスワ郡の2郡において住民参加によるSMCの学校運営能力の向上、地方行政官による学校運営の支援の強化を図った。その結果対象郡では、コミュニティの意識が向上し教員の欠勤・生徒の欠席が減る等の成果が見られ、同郡の初等教育の就学率及び中退率の改善に貢献した。フェーズ1終了後もネパール政府はフェーズ1で開発されたSMC向け研修のガイドラインの全国配布、SIP策定ガイドブックを取りまとめ、SMC強化とSIP策定・実施を軸とした初等教育の学校運営改善に関して積極的に取り組んでいる。一方、大部分の学校がSIPを策定するものの、SIPの活動実施と学校への交付金との関係が薄いことから、SIPが十分に実施されていない。また、学校運営委員会及び地方行政官に対する研修、研修後のモニタリング・フォローアップを含めた包括的な制度構築が必要とされている。

こうした状況を改善するため、わが国はネパール教育局をカウンターパート機関として、「小学校運営改善支援プロジェクトフェーズ2(SISM2)」を2013年6月より2017年6月までの4年1カ月間の予定で実施中であり、現在、プロジェクトチームを派遣中である。本プロジェクトは、SIPの策定・実施を通じ、基礎教育のアクセス・質の改善に向けた学校運営が行われることをめざし、フェーズ1で開発したSIP作成・実施・モニタリングの仕組みを全国で普及・活用できるようにするための仕組みづくりと中央・地方教育行政官の学校運営支援の能力強化を行っている。

今回実施する終了時評価調査は、ネパール政府と合同でSISM2プロジェクト活動の実績及び成果を確認・分析するとともに、今後のネパールの支援に対する提言や類似事業の実施にあたって

の教訓を導くことを目的として、終了時評価調査団を派遣した。

1-2 プロジェクト概要

本プロジェクトは DoE を主要なカウンターパート機関として、SISM1 をふまえて SIP を推進する SISM モデルを NCED や CDC と協力して開発し、検証対象郡でモデルの有効性を検証する。中央と地方の教育行政機関の学校運営の支援能力の強化を通じて、検証した同モデルを全国に普及し、基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校改善をめざしている。2 年次から SSRP に拠出された日本の貧困削減戦略支援（PRS）無償資金協力の一部が SIP 全国普及に予算措置されることになり、プロジェクトと DoE が費用負担をしながら全国普及を進めている。2015 年 4 月、5 月に起きたゴルカ大地震を受けて、被災郡のうち援助受け入れが少ない 3 郡を対象にした緊急支援を本プロジェクトの成果 4 として行うことになった。

(1) 上位目標

学校改善計画（SIP）を通じた学校運営管理の改善に資する、中央・地方教育行政の技術的、財政的支援メカニズムが維持される。

(2) プロジェクト目標

全国の小学校において、学校改善計画（SIP）の策定・実施を通じ、基礎教育のアクセス・質の改善に向けた学校運営が行われる。

(3) 成果

- 成果 1 基礎教育のアクセスと質の改善に向けた SIP の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される。
- 成果 2 「モデル」の有効性及び実効性が検証対象地域において検証される。
- 成果 3 中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される。
- 成果 4 地震の被災地、シンドパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡のすべてのコミュニティスクールに指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズに基づき適切かつタイムリーに行われる。

1-3 調査の目的

- (1) プロジェクトの実績及び成果を計画と比較して確認する。
- (2) プロジェクト終了までの優先課題について明確化する。
- (3) 評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に基づきプロジェクトを分析・評価する。
- (4) プロジェクト残り期間及びプロジェクト終了後の対応に係る提言を行う。
- (5) プロジェクトから他の類似案件に適用できる教訓を導出する。

1-4 調査団の構成

担 当	氏 名	所 属
団長/総括	水野 敬子	JICA 国際協力専門員（教育）
協力企画	ゾウゾウアウン	JICA 人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第一チーム
評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット株式会社 コンサルタント

1-5 調査日程

日にち		行程
3月12日	日	12:45 評価分析コンサルタントカトマンズ着（島田）TG319 15:00 SISM2 総括インタビュー
3月13日	月	10:30 JICA ネパール打合せ 11:30 合同評価団打合せ 10:30 DoE カウンターパートインタビュー
3月14日	火	7:30 ゴルカ郡へ移動 12:30 ゴルカ郡 DEO インタビュー 13:30 RP インタビュー 14:30 SS インタビュー
3月15日	水	9:30 学校訪問と SMC 等インタビュー 13:00 カトマンズへ移動
3月16日	木	10:30 NCED インタビュー 12:00 CDC インタビュー 13:30 JICA 教育アドバイザーインタビュー
3月17日	金	資料整理
3月18日	土	資料整理
3月19日	日	午前 資料整理 12:45 官団員カトマンズ着（水野、ゾウゾウ）TG319 17:00 団内打合せ
3月20日	月	午前 資料整理 13:00 MoE 表敬訪問 14:00 合同評価団打合せ 17:00 JICA ネパール打合せ
3月21日	火	10:30 カウンターパート及び専門家協議 12:00 NCED 協議 15:00 カトマンズ DEO インタビュー 16:00 RP、SS インタビュー
3月22日	水	10:30 学校訪問と SMC 等インタビュー 午後 資料整理
3月23日	木	8:30 公立学校管理課インタビュー 17:30 SISM2 日本人専門家協議
3月24日	金	12:30 ドナー協議（世界銀行、ADB、EU） 午後 資料整理
3月25日	土	団内打合せ、資料整理
3月26日	日	10:00 合同評価団協議（ドラフト報告書及び M/M 関連） 14:00 JICA 教育アドバイザー協議 15:00 SISM2 チームとの協議（ドラフト報告書関連） 16:00 DoE 協議（M/M 関連）

3月27日	月	報告書及びM/Mの最終化
3月28日	火	午前 資料整理 CC 会合準備
3月29日	水	16:30 CC 会合、M/M 締結
3月30日	木	16:00 JICA ネパール事務所報告
3月31日	金	午前 資料整理 13:55 カトマンズ発 (全員) TG 320
4月1日	土	6:55 東京着 TG 682

第2章 評価の手法

2-1 調査方法

本調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」と「JICA 事業評価ガイドライン第2版」に沿って、ネパール側と JICA が選出した合同終了時評価調査団により、以下の調査方法に基づき実施された。

(1) プロジェクト・デザイン・マトリックスの検証

「小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ2」の終了時評価を行うにあたり、2013年3月11日の討議議事録（Record of Discussion : R/D）と一緒に合意されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）バージョン0と、2015年4・5月のゴルカ大地震後の2015年8月に緊急支援を追加・修正した PDM バージョン1、2016年2月の中間レビュー時に改訂した PDM バージョン2について、その内容や修正点などを確認した（PDM バージョン2は付属資料2「ミニッツ ANNEX1」を参照）。一部指標にベンチマークや目標値が設定されていないが、既に PDM の指標の実績を確認する各種調査が終わっているため、本終了時評価では可能な限りインタビューや質問票調査などの結果をふまえて総合的に評価することにした。

(2) 評価デザインの作成

このような PDM の検証とともに評価デザインの検討を行い、評価グリッドを作成した（付属資料1「評価グリッド」を参照）。

(3) 関連資料のレビュー

本調査でレビューしたのは、本プロジェクトの実施協議報告書や R/D、プロジェクトの業務計画書、年次進捗報告書、年次完了報告書、ベースライン調査やエンドライン調査を含む各種調査報告書などである。またプロジェクトで改訂した学校改善計画（SIP）作成ガイドブック（BS¹2071年）や学校レベルワークショップマニュアル、学校自己アセスメントチェックリスト、新たに作成した SIP 学校防災補助教材、ホームページ、ニュースレターなどを入手して評価に必要な情報を分析・整理した。このほか、ネパールの教育セクタープログラムである学校セクター改革計画（2009～2016年、SSRP）と学校セクター開発計画（2016～2023年、SSDP）の年次戦略実施計画書/年次活動・予算計画（ASIP/AWPB）などの関連報告書、郡教育事務所（DEO）への指示書であるプログラム実施マニュアル（PIM）、外務省の対ネパール経済協力方針（2012年）や事業展開計画（2014年）、JICA ネパール連邦民主共和国基礎教育セクター基礎情報収集・確認調査報告書（2012年）など、関連政策や教育セクターに関する資料をレビューして、プロジェクトの実績や実施プロセス、プロジェクトを取り巻く外部環境を確認した。

¹ ネパールで使われている太陽暦ビクラム暦。

(4) プロジェクト関係者への質問票配布

現地調査前に、知見、ノウハウ、経験の共有状況や成果とプロジェクト目標の達成状況、上位目標の達成見込み、投入の質・量とタイミング、実施プロセスなどに関する質問票を作成し、日本人専門家とネパール側主要カウンターパートに配布した。カウンターパートは、テクニカル・タスクフォース・チーム (T3) と指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム (T5) のメンバー全 14 名を対象に配布し、11 名から回答があった。日本人専門家は 5 名に配布し、全員から回答を得て分析した。短期間の派遣で一部の活動にしか従事していない専門家には質問票を配布しなかった。

(5) プロジェクト関係者に対するインタビュー

活動実績の確認と質問票の回答をもとに、知見、ノウハウ、経験の共有の効果や実施プロセス、プロジェクトによって引き起こされた変化などに関する補足情報を収集するため、プロジェクト関係者に対してグループでインタビューを行った。対象はカウンターパート 9 名で、所用時間は 1 時間から 1 時間半だった。日本人専門家やプロジェクトが雇用しているネパール人スタッフには、必要に応じて質問票の回答や活動に関する事実確認を行った。教育局 (DoE) に派遣されている JICA 個別専門家の教育アドバイザーにもインタビューした。

DoE など中央の関係者以外にも、ゴルカ郡とカトマンズ郡の DEO を訪問し、①DEO (郡教育事務所所長)²、②SIP のコンタクトパーソン (DEO 副所長や DEO 職員)、③リソースパーソン (RP)³、④視学官 (スクールスーパーバイザー)、にもそれぞれインタビューした。RP と視学官は 4~5 名、DEO に選出してもらいインタビューを行った。このほか、2 つの郡の小学校 (カトマンズ郡) と中学校 (ゴルカ郡) の 2 校を訪問し⁴、各学校の校長や教員、学校運営委員会 (SMC) や PTA のメンバー、保護者、コミュニティ住民たちに対するグループインタビューを 2 時間程度行った。

2-2 主な調査項目

調査項目は、プロジェクトの実績の確認、実施プロセスの把握、評価 5 項目の観点による評価に分けられる。詳細は付属資料 1「評価グリッド」を参照のこと。

(1) プロジェクトの実績の確認

作成した評価グリッドをもとに、プロジェクトの投入実績、成果とプロジェクト目標の達成度、上位目標の達成見込みについて確認した。

(2) 実施プロセスの把握

プロジェクトの実施プロセスを把握した。主な調査項目は、プロジェクト運営と活動の進

² DEO (郡教育事務所) のトップは District Education Officer (郡教育事務所所長) で、ネパールでは略称を事務所と同じ DEO を使う。

³ 学校管理と監督業務のため、各郡は就学人口や地形的な条件によって 3~27 のクラスターに分かれており、それぞれのクラスターには DEO が管轄するリソースセンター (RC) が設置されている。RC には、クラスター内の教員から選出された RP が配属されている。RP は DEO と学校、教員をつなぐ役割として機能しており、その活動内容は視学官により監督、評価されることになっている。

⁴ ゴルカ郡とカトマンズ郡は、プロジェクトが最終年から 11 郡で試行的に SIP 評価を実施したことから、プロジェクト側の提案で調査対象として選んだ。各郡の訪問学校は、プロジェクトを通じて DEO に依頼し選出してもらった。

捗状況、モニタリングの実施状況、関係者間のコミュニケーション、技術や技能の移転手法、実施機関の主体性についてである。

(3) 評価5項目に基づく評価

評価5項目、すなわち妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性の観点から、プロジェクトを、評価グリッドに沿って評価した。各評価項目の視点を以下に示す。中間レビュー調査のため、妥当性と効率性については、これまでの実績と現状にもとづいて評価する。有効性とインパクト、持続性については、これまでの実績と活動状況から分析し、終了時評価時点の予測や見込みを検証する。

妥当性	プロジェクト目標や上位目標、プロジェクトの対象グループのニーズ、相手国側の政策や日本の援助政策との整合性があるかなど、プロジェクトの正当性、必要性を検証する。
有効性 (予測)	プロジェクトの実施による対象グループへの便益を確認し、プロジェクトが有効であるか否かを検証する。
効率性	プロジェクト資源の有効活用という視点から、効率的であったか否かを検証する。
インパクト (予測)	プロジェクトの実施がもたらす、より長期的な効果や波及効果を検証する。
持続性 (見込み)	プロジェクト終了後、プロジェクトにより発現した効果が持続するか否かを検証する。

2-3 評価上の制約

本プロジェクトは、全国75郡の約3万校の公立校を対象にSIP活性化のためのモデル普及に取り組んでいる。終了時評価調査は時間的な制約もあり、2郡の2校だけ訪問・インタビューした。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 実績の確認

実績を確認する期間は、プロジェクトの開始から 2017 年 3 月の終了時評価時までで、日本側とネパール側の投入実績や各成果とプロジェクト目標の達成状況について検証した。プロジェクト終了 3 年後に達成が見込まれる上位目標については、終了時評価時点での達成見込みも確認した。実績確認の結果を以下に述べる。

3-1-1 日本側の投入実績

(1) 専門家の派遣

これまで専門家は 11 名が派遣され、その分野は、①総括⁵/教育行政 1、②副総括/SSRP における学校運営改善技術支援 1/広報・普及 2、③研修管理/SIP 策定・実施体制強化、④モニタリング・評価 1/教育政策、⑤学校運営 1/SSRP における学校運営改善技術支援 2、⑥広報・普及 1、⑦広報・普及 3、⑧防災教育/モニタリング・評価 2、⑨教育行政 2、⑩本邦研修の調整業務、である。専門家の人月数は、2017 年 2 月末時点で累計 11 名、104.78M/M に達した。詳細は付属資料 2「ミニッツ英文合同終了時評価調査報告書」ANNEX 5 を参照。

(2) 研修員の受け入れ

2014 年と 2016 年の 2 回、日本でカウンターパート研修が行われ、前者に 11 名、後者に 9 名の計 20 名が参加した。カウンターパートは同研修で、日本の教育制度、学校の現場、学校改善、学校評価、学校防災などを学んだ。研修員の氏名や所属は、付属資料 2「ミニッツ英文合同終了時評価調査報告書」ANNEX 8 を参照。

(3) 機材の供与

日本側が供与した機材は、車両、コンピュータ、デジタルカメラ、その他オフィスやプロジェクト活動に必要な備品で、440 万円が投入されている。機材の使用頻度と状態については、一部のコンピュータとコピー機以外はほとんどの機材が常に使用され状態もよいがことが、プロジェクト側から自己申告で報告された。詳細は付属資料 2「ミニッツ英文合同終了時評価調査報告書」ANNEX 7 を参照。

(4) プロジェクト活動費

終了時評価時点までに、カスケード方式の SIP 研修や学校レベルワークショップの開催費、ベースライン調査やエンドライン調査などの調査費、現地雇用スタッフの給与、教材の製本・印刷費など、プロジェクトの活動費として 1 億 1,540 万ルピーが投入されている。詳細は付属資料 2「ミニッツ英文合同終了時評価調査報告書」ANNEX 6 を参照。

⁵ 総括はこれまで 2 名派遣されている。

3-1-2 ネパール側の投入実績

(1) カウンターパートの配置

終了時評価時点で配置されているプロジェクトのカウンターパートは計 19 名。内訳は MoE2名、DoE10名、国家教育開発センター(NCED)4名、カリキュラム開発センター(CDC) 3名である。プロジェクト開始からカウンターパートの交代が人事異動により頻繁に起きた。付属資料2「ミニッツ英文合同終了時評価調査報告書」ANNEX 3を参照。

(2) プロジェクト運営費

DoEは、2013/14～2016/17年までのSIP策定・更新や関連する保護者教育、課外活動のための予算として7億9,400万ルピー配賦した。2014/15～2016/17年度は、SSRPとSSDPへの日本の財政支援から、優先的に本プロジェクトの成果の全国普及に関する活動や学校運営に関する活動などに予算措置された⁶。詳細は付属資料2「ミニッツ英文合同終了時評価調査報告書」ANNEX 4を参照。

(3) 施設提供

DoEは、日本人専門家とプロジェクトスタッフのために執務室を同局内に提供している。

3-1-3 成果（アウトプット）の達成状況

PDMバージョン2に照らし合わせた、4つの成果（アウトプット）の達成状況は以下のとおりである。

成果 1	基礎教育のアクセスと質の改善に向けたSIPの策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される。
------	--

指標 1-1	SIP作成ガイドブックが教育分野のアクセスと質の改善のための内容を盛り込むように改訂される。
--------	--

DoEは2012年3月、小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ1(SISM1)のフォローアップ時に、JICAの支援を得てSIP作成ガイドブック(BS2069年)を作り、全学校に配布した。プロジェクトでは、同ガイドブックが一部の学校に配布されていなかったり、配布されていても同ガイドブックに基づいて一部の学校ではSIPが策定されていなかったりする現状をふまえ、T3メンバーとT5メンバー、日本人専門家チームが中心になって同ガイドブックを検証し、修正すべき内容を協議した。例えば、学習達成度の平均値の計算方法がわかりにくいと、計算式と計算例を記載した。また予算がなくても学校運営改善のために活動できるよう、ゼロ予算活動も同ガイドブックに追記した。このように利用者にとって簡潔で使いやすい内容になるよう考慮し、SIP作成ガイドブック(BS2071年)に改訂した。したがって、指標1-1は達成された。

⁶ 日本政府はネパールの財政年度2014年7月から、SSRP/SSDPに3年間で9億円の財政支援を行っている。日本、ネパール双方の関係者の尽力により、2014年9月23日と2015年7月10日、ネパール財務省の次官補とJICAネパール所長の間で、上記財政支援の半額相当額(1億5,000万円/年)は、学校運営の能力向上や地震の災害復旧関連の予算に充てることを合意した。この財政支援により2014年は、SISMモデルの全国普及のための資金として活用された。

指標 1-2	モジュール、モニタリング・ツール、指導員研修（ToT）教材などの研修パッケージが開発される。
---------------	--

プロジェクトでは SISM1 での経験をふまえて、①学校レベルワークショップ、②4 階層のカスケード方式指導員研修、③SMC/PTA と教育行政官、視学官、RP による SIP モニタリング、④実践的で使いやすい研修用教材、の 4 つで構成される SISM モデルを新たに開発した。図 1 のとおり、4 階層のカスケード方式の指導員研修は、(1) 中央/リージョンレベルの指導員研修、(2) 郡レベル指導員研修、(3) リソースセンター（RC）レベル指導員研修、(4) 学校レベルワークショップ、が含まれる。このうち郡と RC レベルの指導員研修は、持続性を担保するため、3 年次からは既存の郡レベルの月例会と月例校長会に組み込んで実施した。

なお、一連の研修対象者数（直接的な受益者数）は、プロジェクトからの情報によると、2017 年 3 月末時点で(1)約 300 人（75 郡）、(2)約 4,000 人（1,000 RC）、(3)約 112,000 人（28,000 校）、(4) 約 1,680,000 人（28,000 校）となる。



注：MoE は教育省、SS は視学官
出典：SISM2 第 1 年次業務完了報告書（和文要約）

図 1 SISM モデルのカスケード方式の指導員研修

教材は表 1 に示すとおり、改訂学校レベルワークショップマニュアル⁷、改訂学校自己アセスメントチェックリスト（SSA チェックリスト）⁸、チャイルド・フレンドリー・スクール・ポスター、参考資料集を作成した。このほかリージョンレベル指導員研修のファシリテーター用のオペレーショナルガイド（1）、郡レベル指導員研修のファシリテーター（指導員）のオペレーショナルガイド（2）、RC レベル指導員研修のファシリテーター用のオペレーショナルガイド（3）の 3 種類のオペレーショナルガイドと、全国の教育研修センター（ETC）講師に対する指

⁷ SISM1 で、学校レベルワークショップのファシリテーター用「SMC/PTA 研修ガイド・ブックレット」を 2010 年 5 月に作成し、その後、2010 年 12 月に第 2 版に改訂した。本プロジェクトはその改訂である第 3 版を、学校レベルワークショップマニュアルとして印刷・配布した。
⁸ 学校自己アセスメントチェックリストは、SISM1 開始前から政府機関や NGO によって使われており、SISM1 でも学校の現状分析や、学校関係者や住民のワークショップへの参加を促すツールとして採用した。同チェックリストは指標が 44 も含まれており、ワークショップ参加者には負担となっていることが判明したため、本プロジェクトで 29 項目まで指標を減らして改訂した。

導員用マニュアルを作成した。2015年の震災後は、防災教育の重要性と必要性が高まったことから、プロジェクトでSIPのための学校防災補助教材を作成・印刷した。当初の計画にはなかったが、DoEからの要請により、プロジェクトでは社会監査ガイドライン改訂版の印刷・配布にも協力した。以上、指標1-2は達成された。

表1 研修教材の配布数

	研修教材	配布数				合計
		リージョナル指導員研修	郡レベル指導員研修	RCレベル指導員研修	その他	
1	改訂SIP作成ガイドブック	163	1764	27,342	113	29,382
2	改訂学校レベルワークショップマニュアル	163	1764	27,342	86	29,355
3	改訂学校自己アセスメントチェックリスト	163	1,039	27,342	37	28,581
4	参考資料集	326	3,528		42	3,896
5	チャイルド・フレンドリー・スクール・ポスター	163	3,528		1	3,692
6	学校防災補助教材		1860	28,975		30,835
7	改訂社会監査ガイドライン		1860	28,975		30,835

出典：SISM2 第2年次業務完了報告書（和文要約）、プロジェクトから入手した情報。

指標 1-3	全国的な研修・モニタリングの仕組みが開発される。
---------------	--------------------------

研修については、指標1-2で述べたとおり4段階のカスケード方式指導員研修パッケージを開発し、郡とRCレベルについては、既存のDEO月例会とRCの月例校長会に組み込んで実施した。このほか、2年次からは国家教育開発センター（NCED）傘下の教育研修センター（ETC）が毎年行っている校長研修と、RP研修で行われているSIPに関するセッションを実践的な内容にするよう、プロジェクトが開発したSIP研修の教材と手法をETCで試行した。3年次は、NCEDの協力のもと、全国29のすべてのETC指導員を対象にSIP研修を実施し、各ETCの校長研修に内容に反映させた。

モニタリングについては、学校運営委員会（SMC）の四半期会合やSIPの年間計画更新時にSMCと学校が協力して活動の進捗をモニタリングするように学校レベルのワークショップを通じて周知させた。このほか、プロジェクトからDoEに依頼し、全国のDEOが使用する既存のモニタリングフォーマットにSIP研修の進捗状況やSIPの策定状況を記載できるようにした。以上、指標1-3は達成されたといえる。

指標 1-4	学校運営に関するガイドラインがネパール政府により承認される。
---------------	--------------------------------

指標1-1のとおり作業を行い、SIP作成ガイドブック（BS2071年）として改訂版が2014年DoEによって承認された。したがって、指標1-4は達成済みである。

指標 1-5	SIPプロセスを推進・改善する活動が年次戦略実施計画/年次活動・予算計画 (ASIP/AWPB) に載せられる。
---------------	--

SSRP の ASIP/AWPB に SIP 策定の項目はプロジェクト開始前からあった。プロジェクトの 2 年次、ネパールの会計年度 2014/15 年度から SSRP に拠出された日本の財政支援である貧困削減 (PRS) 無償資金協力の一部を使って SISM モデルの全国普及が行えるよう、DoE プログラム・予算課のカウンターパートと日本人専門家の協議を通じて、表 2 のとおり ASIP/AWPB に明確に記載するようにした。2013/14 年は 1 校の SIP 策定やその他能力開発予算は 1,000 ルピーにすぎなかったが、表 2 のとおり、2016/17 年度は小学校が 1 万ルピー、中学校が 2 万ルピーと年々増額された。以上の実績から、指標 1-5 は達成されたといえる。

表 2 2013/14 年度から 2016/17 年度の ASIP/AWPB での SIP に関する記載

会計年度西暦 (ネパール暦)	活動	対象	予算 (ネパールルピー)		
2013/14 (2070/71)	SMC や PTA、校長、その他の関係者の学校運営改善に関する能力開発で、よい統治や物理的な施設改善、災害管理、SIP、村落教育計画、社会監査などの分野で、改善を担保できる活動。		122,689,000		
会計年度	活動	単位	対象	予算	
2014/15 (2071/72)	SIP の準備・更新と、学校会計、学校建設、災害管理、SIP、村落教育計画、社会監査など、学校関係者 (SMC、PTA、村落教育委員会、校長、コミュニティベースのグループ) 向けの 3 日間の能力開発活動。	学校	29,272 校	102,452,000	
会計年度	活動	単位	対象	単価	予算
2015/16 (2072/73)	SIP の策定・更新、教育の質の向上のために社会監査を通じて学校の社会的説明責任と透明性を向上させる。	学校/ 組織	29,133 校	8,000	233,064,000
会計年度	活動	単位	対象	単価	予算
2016/17 (2073/74)	小学校への補助金 (SIP、コミュニティと SMC の能力開発、保護者教育、課外活動)	学校	21,211 校	10,000	212,110,000
	中学校への補助金 (SIP、コミュニティと SMC の能力開発、保護者教育、課外活動)	学校	6,187 校	20,000	123,740,000
2016/17 年度合計			27,398 校	335,850,000	

出典：2013/14 年度 ASIP/AWPB、2014/15 年度 ASIP/AWPB、2015/16 年度 ASIP/AWPB、2016/17 年度 ASIP/AWPB (教育省)

【成果 1 実績のまとめ】

成果 1 は順調に活動が実施され、その指標はすべて達成されたと判断できる。したがって、成果 1 の SIP の策定・実施が機能するためのモデルは既に開発されたと評価できる。

なお、全国の小学校において SIP の作成と実施が適切に行われることで、全国 34,736 校に在籍する 413 万人の児童（教育省 EMIS、2016）が間接的に裨益することが想定される。

成果 2 「モデル」の有効性と実効性が検証対象郡において検証される。

指標 2-1 ToT 参加の中央レベル行政官の SIP 促進に関する理解度が向上する。

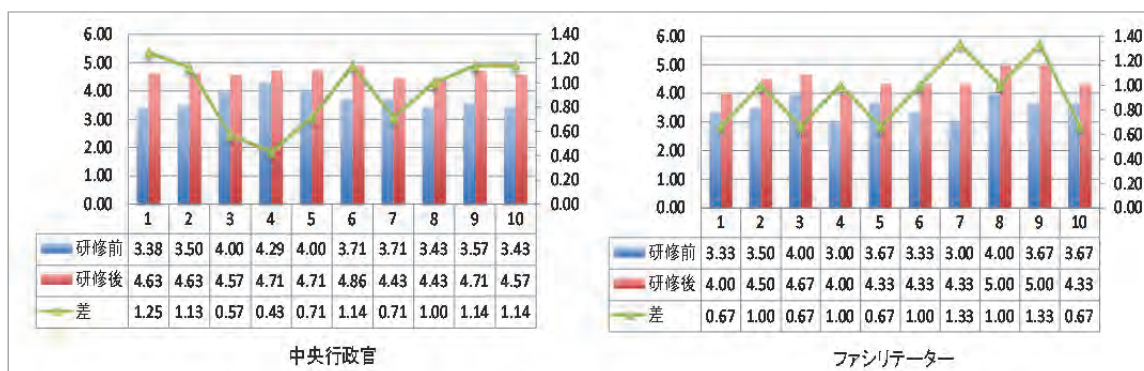
プロジェクトでは 2013 年 12 月、中央レベルの指導員研修前後に 11 名の中央行政官（行政官 8 名とマスター指導員としてファシリテーターを務めた 3 名）に対し、SIP のガイドブックやハンドブックの作成や実施の促進などに関する自己評価を 5 段階で行った。ベンチマークや目標値は設定しておらず、達成度を測ることは困難だが、表 3 と図 2 のとおり、ほぼすべての設問で研修後に中央行政官の SIP に関する理解度が一層深まっており、統計学的に有意な変化がみられる設問も多かった。SIP 促進に関する設問では、プロジェクトで改訂した簡略版学校自己アセスメントの使い方やゼロ予算活動の推進などで大きな変化が見られ、中央の指導員研修で具体的な実施方法について学んだと推察できた。

表 3 SIP 促進に関する中央行政官への質問

SIP 促進		有意 行政官	有意 ファシリテーター
1	私は SIP 開発プロセスをどう簡素化するかを理解している	*	-
2	私はゼロ予算活動が推進できることを理解している	*	*
3	私は SIP 策定ではなく学校運営改善が目標と理解している	-	-
4	学校運営改善は学習達成度向上につながると理解している	-	*
5	私は視学官と RP が SIP 策定をどう支援できるか理解している	-	-
6	私は SIP 策定に学校自己アセスメントをどう活用するか理解している	*	*
7	私は SIP 実施に学校予算をどう活用できるか理解している	-	*
8	私は DoE がカスケード方式の SIP 研修を実施する重要性を理解している	*	*
9	私は DEO がカスケード方式の SIP 研修を実施する重要性を理解している	*	*
10	私は SIP 作成ガイドブック（BS2069）の改善点を DoE に提言できる	*	-

注：「*」は統計学的に 5% レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2 インパクト調査（要約）、SISM2 英文検証実績報告書（Testing achievement Report）をもとに調査団で和訳。



出典：SISM2 インパクト調査（要約）、SISM2 英文検証実績報告書（Testing achievement Report）をもとに調査団で和訳。

図2 中央行政官のSIP促進に関する回答の変化

指標 2-2 ToT 参加の地方教育行政官のSIP促進に関する理解度が向上する。

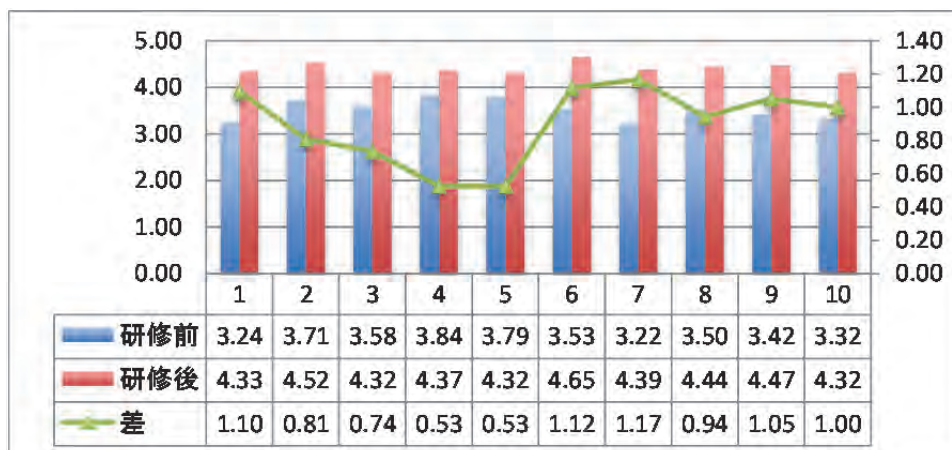
プロジェクトでは、中央指導員研修の参加者である23名の地方行政官に対して、SIPに関する理解度について研修前後で自己評価を行わせた。指標2-1と同様、目標値の設定がないが、表4と図3のとおり、すべての設問でSIPに関する理解度が向上しており、統計学上有意な変化がある設問も見られた。地方教育行政官は指導員研修でSIPの策定や促進に関する理解度を高め、具体的なノウハウを学んだことが推察され、指標2-2は達成されたと判断した。

表4 SIP促進に関する中央行政官への質問

SIP促進		有意
1	私はSIP開発プロセスをどう簡素化するかを理解している	*
2	私はゼロ予算活動が推進できることを理解している	-
3	私はSIP策定ではなく学校運営改善が目標と理解している	-
4	学校運営改善は学習達成度向上につながると理解している	-
5	私は視学官とRPがSIP策定をどう支援できるか理解している	-
6	私はSIP策定に学校自己アセスメントをどう活用するか理解している	*
7	私はSIP実施に学校予算をどう活用できるか理解している	*
8	私はDoEがカスケード方式のSIP研修を実施する重要性を理解している	-
9	私はDEOがカスケード方式のSIP研修を実施する重要性を理解している	*
10	私はSIP作成ガイドブック（BS2069）の改善点をDoEに提言できる	*

注：「*」は統計学的に5%レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2 インパクト調査（要約）、SISM2 英文検証実績報告書（Testing achievement Report）を基に調査団で和訳。



出典：SISM2 インパクト調査（要約）、SISM2 英文検証実績報告書（Testing achievement Report）

図3 地方行政官のSIP促進に関する回答の変化

指標 2-3 対象地域の校長、教員、SMC、保護者のSIPや学校運営に関する理解度が向上する。

プロジェクトは、モデルの有効性を検証するためにベースライン調査を2013年9月に、エンドライン調査を2014年5月に行った⁹。指標2-3のベンチマークと目標値が設定されていないため、客観的な評価はできない。しかしこの2つの調査結果から、ソルクンプ、ルパンデヒ、ジウムラ、ドティの検証4郡での学校関係者のSIPに関する認識が、サンクワサバ、カピルバストゥ、カリコット、ダデルドゥラの統制4郡より向上していた。学校関係者は自分たちの役割と責任、どのように学校運営に貢献できるかの理解を深めたという。したがって、指標2-3は達成されたとみなした。

指標 2-4 提言された活動がSIPの全国普及プログラムに組み込まれる。

プロジェクトは4郡の検証結果から、①SIPガイドブックの改訂、②既存制度を活用したカスケード方式の研修導入、③学校レベルワークショップの開催と同マニュアルの採用、④SIP策定・更新のための予算配賦と具体的活動をDEOへの業務指示書であるプログラム実施マニュアル（PIM）に明記、⑤既存の校長研修のSIPセッションを実践的な内容に改訂、などの提言・教訓を導き、SISMモデルの全国普及の戦略に反映させた。したがって、指標2-4は達成された。

指標 2-5 5年間のSIPと年間計画が、統制郡より検証郡の学校で多く策定される。

学校でのSIPの策定・更新は通常4月から5月で、エンドライン調査結果によると、2014/15年度のSIPの年間活動計画を策定した学校の割合は、検証4郡のうち3郡は100%、残りのル

⁹ プロジェクトの和文報告書では「インパクト調査」という用語も一部で用いているが、英文と統一するため、本報告書では成果2の検証郡と統制郡で行った、「ベースライン調査」と「エンドライン調査」と表記する。なお成果3の活動として行った「全国普及のベースライン調査」や2016年8月に予定されている「全国普及のエンドライン調査」とは区別して表記する。

パンデヒ郡も 95%である。一方、統制 4 郡はダデルドゥラ郡の 75%以外が 25%以下と低い（表 5 参照）。したがって、検証郡での SIP 策定率が高いと判断でき、指標 2-5 は達成されたとみなした。

表 5 2014/15 年度の年間 SIP 策定の進捗状況

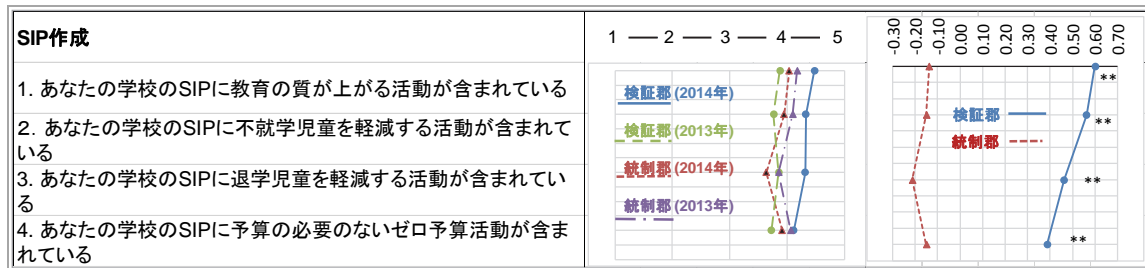
郡		2014/15 年	郡		2014/15 年
検証郡	ソルクンプ	100%	統制（コント ロール）郡	サンクワサバ	15%
	ドティ	100%		ダデルドゥラ	75%
	ジュムラ	100%		カリコット	25%
	ルパンデヒ	95%		カピルバストウ	25%

注：各郡 20 校、合計 160 校をサンプル校として調査した。

出典：SISM2 インパクト調査（要約）、英文検証実績報告書（Testing achievement Report）

指標 2-6	基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が、研修とモニタリング活動を実施した SMC の SIP に計画される。
---------------	--

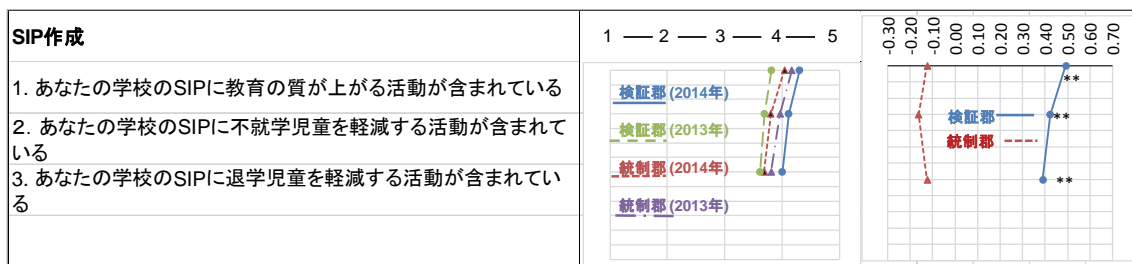
ベースライン調査とエンドライン調査では、①退学児童の減少、②不就学児童の減少、③教育の質が上がる活動、④予算の必要ないゼロ予算活動、が SIP に含まれているか、校長と教員、SMC、保護者の考えを 5 段階で尋ねた（図 4、5、6、7 参照）。検証郡での学校関係者の回答の変化が著しく、プロジェクトの介入によってこれらの活動が SIP に多く含まれるようになったと推察できる。指標 2-6 は達成したとみなした。



注：5 段階のリッカート尺度 1=全く同意しない、2=同意しない、3=どちらでもない、4=同意する、5=非常に同意する。「**」統計学的に 1% レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2 インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工。

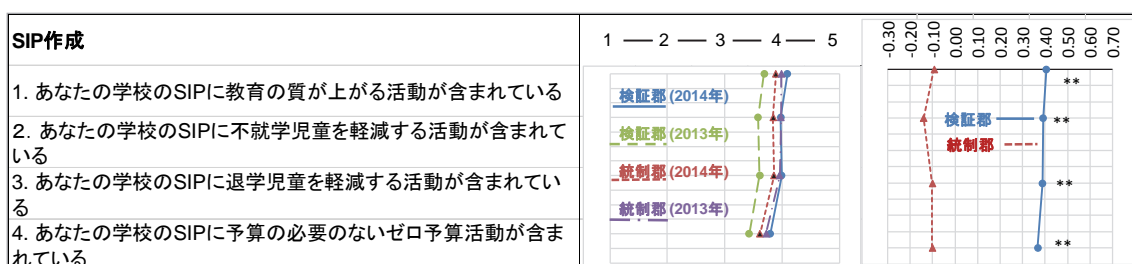
図 4 校長の SIP 策定に対する理解度の変化



注：5段階のリッカート尺度 1=全く同意しない、2=同意しない、3=どちらでもない、4=同意する、5=非常に同意する。「**」統計学的に1%レベルで有意な結果であることを示している。ゼロ予算に関しては調査設問に含まれていなかった。

出典：SISM2 インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工。

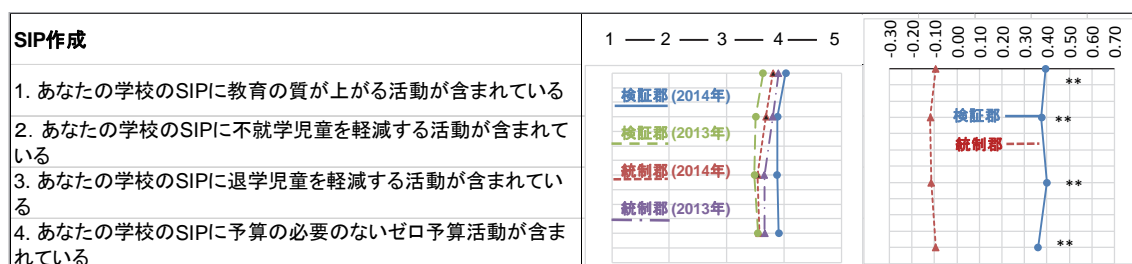
図5 教員のSIP策定に対する理解度の変化



注：5段階のリッカート尺度 1=全く同意しない、2=同意しない、3=どちらでもない、4=同意する、5=非常に同意する。「**」統計学的に1%レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2 インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工。

図6 SMCのSIP策定に対する理解度の変化



注：5段階のリッカート尺度 1=全く同意しない、2=同意しない、3=どちらでもない、4=同意する、5=非常に同意する。「**」統計学的に1%レベルで有意な結果であることを示している。

出典：SISM2 インパクト調査報告書（要約）から調査団が一部抜粋・加工。

図7 保護者のSIP策定に対する理解度の変化

指標 2-7	SIP の策定や実施に際して学校関係者の関与が高まる。
---------------	-----------------------------

エンドライン調査で、統制郡より検証郡の学校関係者が SIP 策定に多く参加したことが推察された。特に教員の変化は、校長や SMC、保護者の変化以上に大きく、SIP 形成にこれまで多くの教員が参加あるいは関与していなかったことが示唆された。ベンチマークや目標値が未設定だが指標 2-7 は達成されたとみなした。

【成果 2 実績のまとめ】

成果 1 で開発されたモデルの有効性と実効性が検証対象郡で検証されて、成果 2 の 7 つの指標はすべて達成されたとみなした。したがって、成果 2 は達成されたと判断した。

成果 3	中央と地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される。
-------------	-------------------------------

指標 3-1	SIP 促進のために、ToT の指導員としての中央行政官の能力と関与が向上する。
---------------	--

指標 3-1 は自己評価や他己評価を行っておらず、定量的なデータが入手できなかった。しかし、評価調査団が行ったインタビューと質問票調査、プロジェクトの報告書などから、DoE や NCED、CDC で構成される T5 メンバーが SISM モデルの全国普及に向けて、研修開発や教材開発などの活動に積極的に関与したことが確認できた。また、多くの T5 メンバーが SIP 促進はプロジェクト活動ではなく既存プログラムとして行うべきと言及しており、プログラムに対する主体性が醸成され、能力と関与の向上が推察できる。

指標 3-2	地方行政官の ToT の内容に関する理解度が高まる。
---------------	----------------------------

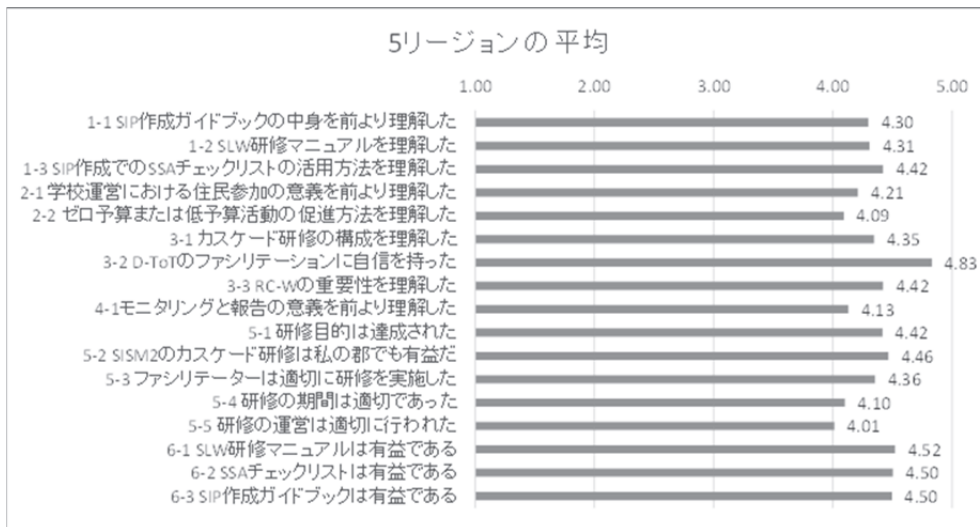
プロジェクトでは、全国の 163 名の郡教育行政官らを郡レベルの SIP 指導者研修でファシリテーターとして育成した（表 6 参照）。

表 6 指導者研修で育成されたリージョン・郡行政官の数（人）

リージョン (郡の数)	日程	DEO			教育研修 センター/ リージョン 教育局	その他	合計
		アシスタ ント DEO/ 課長	オフィ サー	視学官			
中央 (19 郡)	2014 年 11 月 6-9 日	12	4	18	4	5	43
東部 (16 郡)	2014 年 11 月 10-13 日	7	6	12	4	7	36
西部 (16 郡)	2014 年 11 月 10-13 日	9	2	18	3	0	32
中西部 (15 郡)	2014 年 11 月 23-26 日	8	2	14	3	5	32
極西部 (9 郡)	2014 年 11 月 23-26 日	2	3	12	2	1	20
合計 (75 郡)	--	38	17	74	16	18	163

出典：SISM 22 年次進捗報告書

この指導者研修後に SIP 研修の理解度を含む 5 段階（5=非常に同意、4=同意する、3=どちらでもない、2=同意しない、1=全く同意しない）の自己評価を行った。図 8 のとおり、ファシリテーションに自信を持ったという設問が高い得点を示すなど、理解度が向上していることがうかがえ、指標 3-2 は達成されたといえる。



注：各質問は 5 段階リッカート尺度（5=非常に同意する、4=同意する、3=どちらでもない、2=同意しない、1=全く同意しない）で回答。

出典：SISM2 2 年次進捗報告書

図 8 5つのリージョン指導者研修参加者による研修評価の平均スコア

指標 3-3	SIP 促進や開発、更新・実施のために DoE、NCED、CDC、DEO 間で頻繁に会合が開かれる。
---------------	--

成果 3 は個人だけでなく組織としての能力向上をめざしているが、その効果を測る指標が設定されていなかった。指標 3-3 は、中間レビュー時に追加された指標である。T3 と T5 メンバーは SISM モデルの全国普及や制度化に向けての課題や解決策について頻繁に協議しており、指標を追加設定した中間レビュー以降、12 回の会合が開かれた。会合を通じて関係機関が SIP に関する課題や成果を共有するメカニズムが構築されており、指標 3-3 は達成されたとみなした。

指標 3-4	PIM に SIP を推進・改善する活動が明記される。
---------------	-----------------------------

指標 3-4 も中間レビュー時の PDM 改訂で追加された指標である。プロジェクトでは DoE の予算・プログラム課と協力して、郡教育事務所（DEO）への指示書であるプログラム実施マニュアル（PIM）に、SIP に関する活動をこれまでより具体的に明記した。表 7 は 2016/17 年度の PIM の SIP に関する記述である。これらをふまえて、指標 3-4 は達成されたと判断した。

表 7 2016/17 年度の PIM での SIP 関連活動の記載

承認された活動数、活動、実施プロセス	責任機関	実施時期	モニタリング /アウトプット指標
<p>2.15.11.117.8 小学校の SIP に対する補助金、コミュニティと SMC の能力強化に関する交流、保護者への教育活動と課外活動の実施</p> <p>2.15.11.122.5 中学校の SIP に対する補助金、コミュニティと SMC の能力強化に関する交流、保護者への教育活動と課外活動の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ●DEO は、SIP 作成ガイドブック（BS2071）に基づき SIP を策定・更新した小学校 1 校あたりに 1 万ルピー、中学校 1 校あたりに 2 万ルピーを予算措置する。 ●上記予算を使って、学校は関係者の参加を得て SIP の実施状況を四半期に 1 回レビューしなければならない。学校は SMC や PTA、保護者、生徒、教員たちの能力強化の一環として交流プログラムを行わなければならない。さらに学校は生徒たちの才能を伸ばすため課外活動を実施しなければならない。 ●どの学校も必ず年間 SIP を策定・更新しなければならないと同時に、災害管理活動を組み込まなければならない。学校は少なくとも 1 日学校レベルのワークショップを開催し、学校関係者とともに年間 SIP を更新しなければならない。学校は SIP 作成ガイドラインと学校防災補助教材にあるフォーマットに従って策定・更新し、決められた期間内に関係機関に提出しなければならない。 	<p>DoE RED DEO SMC</p>	<p>会計第 2 三 半期（11 月 16 日から 3 月 15 日）</p>	<p>更新された SIP 数</p> <p>能力強化のための 交流プログラム</p> <p>保護者教育プログラム</p> <p>課外活動</p>

出典：PIM2016/2017 年度、プロジェクトの DoE 英訳を調査団で和訳。

PDM にはない活動で中間レビュー以降に追加された活動は、①SIP 研究、②学校補助金ガイドラインの改訂支援である。①は、76 校の SIP をレビューし SIP の改善すべき点の特定と、今後 SSDP で行われる学校補助金に関する政策や後述する学校補助金ガイドラインの改訂作業に有用な、SIP のデータや情報を調査する目的で行われた。②は SSDP の中で、学校補助金のガイドラインの改訂はディスバースメント・リンクド指標の行動計画の 1 つとして明記されているので、DoE から技術支援の要請がありプロジェクトが側面支援した。

これらとは別に 11 郡での SIP 評価活動と 2 郡での NGO マッピングは、活動 3-9 の震災で被災した郡のフォローアップの一環として取り組んだ。

SIP 評価は、実行可能性が高い SIP を学校が作れるように、視学官と RP が一同に会して各担当校から提出された SIP をレビュー・添削する活動である。ゴルカ郡とカトマンズ郡でインタビューした視学官や RP によると、これまで提出された SIP の中味を具体的に検証したことはなく初めての経験だったという。最初はプロジェクトが用意したチェックリストに基づいて各学校の SIP をレビューするのにやや時間がかかったが、学校の中には非現実的な SIP を策定していたり、SIP 作成ガイドブックを十分参照せずに SIP が計画されていたりするケースもあることがわかると同時に、具体的な助言を行うことが可能になったという。業務負担にならないのか尋ねたところ、DEO が SIP 評価を業務の一環として行うと決断すれば、既存の郡月例会議を使って添削作業を行い、RC で毎月行われる校長会議で学校側に SIP のレビュー結果をフィードバックしたり、SIP で先駆的な活動をしている学校の経験を紹介・共有したりできるので、特段問題ないと回答していた。ゴルカ郡でインタビューした RP の中には、すべての担当校の SIP 策定のワークショップに参加することはへき地の学校もあり物理的に難しいが、SIP 評価活動であればタイムリーに各学校に合わせた、きめ細やかな助言を行うことが可能だと発言していた。カトマンズ郡では、中学校は全般的に生徒数も多く、学校や SMC が独自に学校運営改善活動に取り組める能力が十分なケースが多いので、同郡では SIP 策定や実施について助言を必要としている小学校だけを SIP 評価の対象にしているという。

【成果 3 実績のまとめ】

終了時評価時点で 4 つの指標は達成されており、成果 3 は達成されたと判断した。

成果 4	地震の被災地、シンドパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡のすべての公立校に対し、指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズに基づき適切かつタイムリーに行われる。
-------------	---

指標 4-1	支援計画策定時に学校の緊急ニーズが十分考慮される。
---------------	---------------------------

2015 年 4 月 25 日と 5 月 12 日の大地震を受けて、プロジェクトは JICA 本部や DoE と協議し、激震地の 14 郡の中でもドナーや国際 NGO、NGO などの支援が比較的少ないシンドパルチョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドゥンガ郡の 3 郡を選び緊急支援を行った。表 10 のとおり、3 郡から共通して依頼のあった教材（学習指導要領と教師用指導書）と、各郡のニーズに基づいた教材・教具を 2015 年 8 月に配布した。したがって、指標 4-1 は達成済みである。

表 8 3 郡に緊急支援として配布した教材・教具

	郡	共通支援	追加支援 (各郡のニーズに特化した支援)
1	ラメチャップ	- 1～8年生の各学年学習指導要領 - 1～6年生の各学年教科別教師用指導書	- 27冊の図書をセットとして307校に配布 - 題名「We father/mother」書籍を各学校に1冊ずつ配布 - 475校の「Child Friendly School」ポスターを配布（各学校に1枚）
2	シンズリ	- 1～8年生の各学年生徒出席簿	- 424台の白紙を配布（教室が崩壊した学校向け） - 576枚の「Child Friendly School」ポスターを配布（各学校に1枚） - 576冊のSIP補助教材本を配布
3	オカルドゥンガ		- 中学校向けに理科図解表と理科参考書をセットとして122校に配布（DEOへ1セット） - 27冊の図書をセットとして210の小学校に配布 - 332校の「Child Friendly School」ポスターを配布（各学校に1枚）

出典：SISM2 2年次プロジェクト事業業務完了報告書

指標 4-2	3 郡の RP 全員が、担当学校に対してカリキュラム、教員用テキスト、出席簿、その他の教材の使い方を指導する。
---------------	---

上述の緊急支援を配布する前に、3 郡のすべての RP や視学官、DEO 職員に対して教材・教具配布オリエンテーションを実施した。講師には CDC や教育省の職員を招き、教材の活用方法を指導してもらった。したがって、指標 4-2 は達成済みである。

指標 4-3	3 郡のすべての公立校が、緊急支援物資を活用する。
---------------	---------------------------

2015 年 7 月から 8 月は雨期のため、道路が不通になるなどの影響を受けて配布が遅れた学校も一部あるが、対象 3 郡の全公立小学校から、教材が配布されたことを証明する受領書の提出があった。このほか DEO への電話での連絡・確認や、さらにプロジェクトスタッフが事前の連絡をせずに 3 郡のサンプル校を訪問して、緊急支援として配布された教材や教具が活用されていたことを確認した。指標 4-3 は達成済みといえる。

【成果 4 実績のまとめ】

2015 年のゴルカ大地震を受けて追加された成果 4 は、すべての指標が達成されており、達成したと評価した。

3-1-4 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標	全国の小学校において、SIP の策定・実施を通じ、基礎教育のアクセス・質の改善に向けた学校運営が行われる。
-----------------	---

指標 1	少なくとも 80% のサンプル校が、改訂 SIP 作成ガイドブックに基づいて 2016/17 年度の SIP の年間計画を更新する。
-------------	--

2016年の全国普及エンドライン調査によると、SIPの年間計画を更新する学校の割合は、2013/14年度の43%から2016/17年度の71%に増えたが、目標値の80%には達しなかった。しかし前年の2015/16年度は、88%で目標値に届いていた。2016/17年度が目標値に至らなかった理由は、2016年7月に改正された教育法に則りSMCのメンバー交代があったことがSIPの年間計画の更新にも影響したのではないかと推測される。

表9 近年のSIPの年間計画の策定状況

郡	BS2070年 (2013/14年)	BS2071年 (2014/15年)	BS2072年 (2015/16年)	BS2073年 (2016/17年)
サンクワサバ	15 (75%)	19 (95%)	20 (100%)	20 (100%)
バクタプール	19 (95%)	10 (50%)	10(50%)	10(50%)
カピルバストゥ	3 (15%)	9 (45%)	20 (100%)	7 (35%)
カリコット	1 (5%)	6 (30%)	18 (90%)	14 (70%)
ダデルドゥラ	5 (25%)	19(95%)	20(100%)	20 (100%)
合計	43(43%)	73(73%)	88(88%)	71(71%)

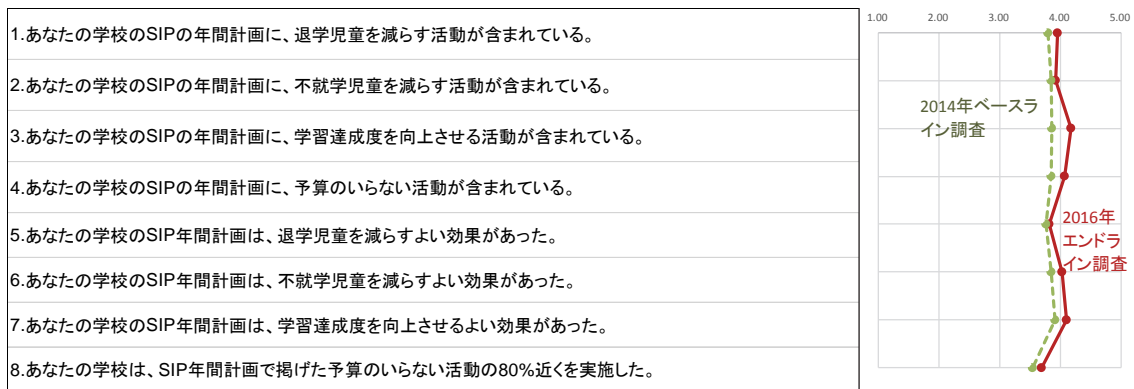
出典：SISM2 SISM モデル全国普及のエンドライン調査報告書

指標 2	少なくとも60%のサンプル校が、2015/16年度のSIPで計画した活動を実施*する（*予算のいない活動80%、予算のいる活動50%を実施した場合、「実施した」とみなす）。
-------------	--

エンドライン調査結果によると、サンプル100校のうち86校が予算のいる活動を計画しており、そのうちこれらの50%の活動を完全に実施したのは30校（35%）だった。予算のいない活動については、74校が計画しこれらの活動の80%を完全に実施したのは28校（38%）だった。予算のいる活動と予算のいない活動、どちらの活動の実施率も目標値の60%には届かず、指標2は達成には至らなかった。

指標 3	基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動**がSIPに計画され、実施される。 〔**(1)中退者を減らす、(2)不就学児童を減らす、(3)学習達成度向上に資する活動、(4)予算を必要としない活動〕
-------------	--

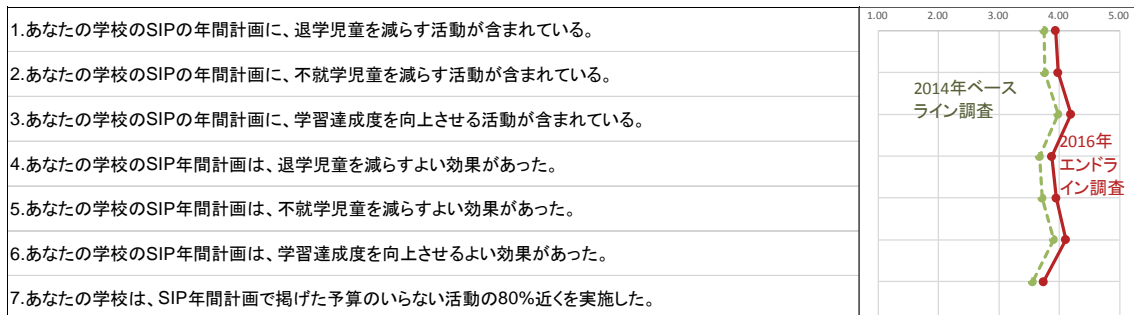
指標3はベンチマークや目標値が未設定で客観的に評価できない。ベースライン調査とエンドライン調査では、SMCや校長、教員、保護者に、①退学児童の減少、②不就学児童の減少、③教育の質が上がる活動、④予算の必要ないゼロ予算活動、が自分の学校のSIPに含まれているかといった設問のほか、効果や実施に関する設問について5段階評価を行った。



注：1=同意しない、2=やや同意しない、3=どちらでもない、4=やや同意する、5=同意する

出典：SISM2 SISM モデル全国普及のエンドライン調査報告書

図9 SIP策定と実施に関する校長の考え

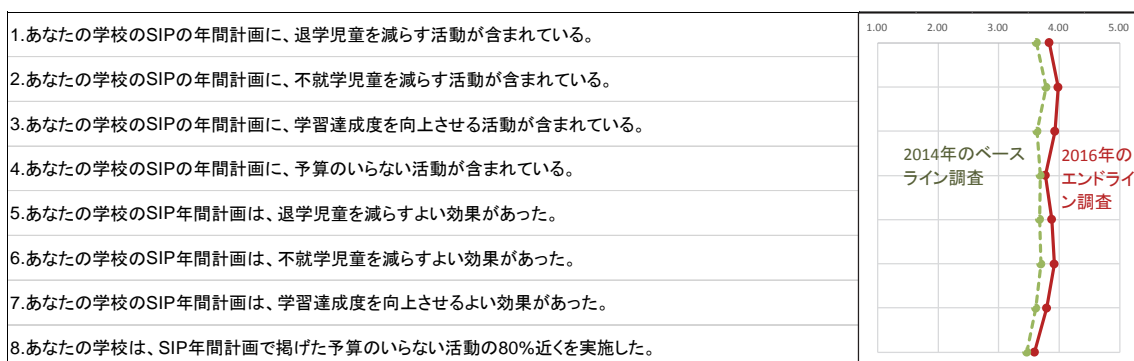


注：1=同意しない、2=やや同意しない、3=どちらでもない、4=やや同意する、5=同意する

「あなたの学校のSIPの年間計画に、予算の足りない活動が含まれている」という設問は含まれていない。

出典：SISM2 SISM モデル全国普及のエンドライン調査報告書

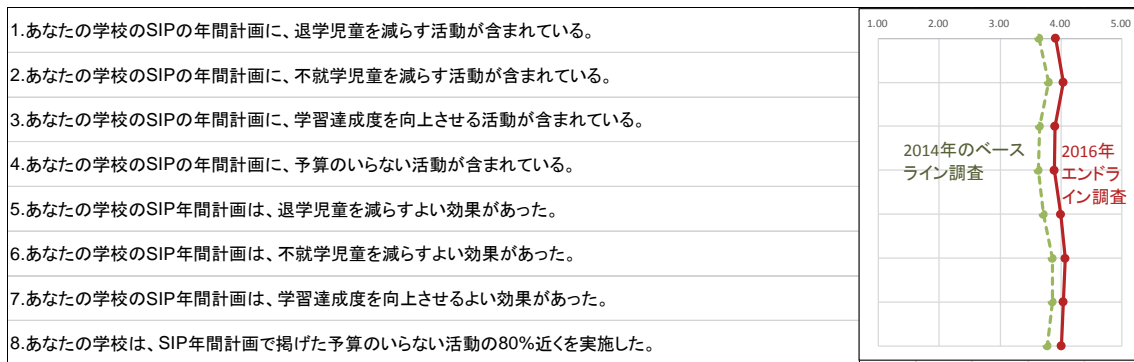
図10 SIP策定と実施に関する教員の考え



注：1=同意しない、2=やや同意しない、3=どちらでもない、4=やや同意する、5=同意する

出典：SISM2 SISM モデル全国普及のエンドライン調査報告書

図11 SIP策定と実施に関する保護者の考え



注： 1=同意しない、2=やや同意しない、3=どちらでもない、4=やや同意する、5=同意する

出典：SISM2 SISM モデル全国普及のエンドライン調査報告書

図 12 SIP 策定と実施に関する SMC の考え

指標 3 に示されている SIP の活動に関する計画と実施の学校関係者の評価は、ベースライン調査と比較してエンドライン調査では全般的に改善している。「SIP の年間計画は、退学児童を減らすよい効果があった」や「SIP の年間計画は、不就学児童を減らすよい効果があった」という設問はベースライン調査に比べ顕著な変化が見られ、SMC や保護者をはじめ学校関係者が SIP を有効なツールとして積極的に活用し始めていることが推察できる。一方で、SIP 活動の実施によりどの程度中退者や不就学児童が減り、学習達成度が上がったかを検証する客観的なデータや情報は、同調査や SIP 研究などで収集していない。

校長の SIP に関する考えに関しては、「SIP の年間計画に、学習達成度を向上させる活動が含まれている」の設問がベースライン調査に比べ最も変化があり、「SIP の年間計画に、予算のいない活動が含まれている」と「SIP の年間計画は、学習達成度を向上させるよい効果があった」が続いて変化がみられた。教員の考えも校長とほぼ同様で、エンドライン調査時に「SIP の年間計画に、学習達成度を向上させる活動が含まれている」と「SIP の年間計画は、学習達成度を向上させるよい効果があった」に同意する傾向が他の設問より多かった。校長や教員が、SIP に学習達成度を向上させる活動を含めることの必要性を徐々に認識し、活動に含めて実践していることがうかがえる。

図 9 の質問とは別に校長に対しては、SIP で計画した活動と実施した活動についてエンドライン調査で尋ねている。プロジェクト目標の指標 2 の実績で述べたとおり、予算のいる活動よりいない活動の実施率のほうが高い。校長によると、予算のいない活動で最も計画されたのは、学習達成度を向上させるための活動だという。学習達成度を向上させる活動は 125 件計画され、そのうち 69%にあたる 86 件の活動が実施されたという。この結果から、SIP で掲げた活動はこれまでの予算がかかる学校施設整備関連の活動だけでなく、予算がかからない、学習達成度を向上させるための活動にも、積極的に各学校や SMC で取り組むようになったことが推察できる。

全般的にこうしたポジティブな変化が確認できたものの、カウンターパートや学校関係者のインタビューでは、学習教材や教具が多く为学校で不足していることや、SMC が SIP 活動を通じて直接学習改善できる能力には限界があると指摘する声もあった。

【プロジェクト目標達成の見込みのまとめ】

指標 1 と 3 はベースライン調査時に比べエンドライン調査で改善が見られるが、指標 1 と 2 が目標値に到達していないことから、プロジェクト目標は達成されていない。その理由は、目標値の設定が高すぎたことに加え、後述するように、実行可能な SIP の策定・実施に関して依然として制度面と技術面で課題があることに起因していると考えられる。

3-1-5 上位目標の達成見込み

上位目標	学校改善計画（SIP）を通じた学校運営管理の改善に資する、中央・地方教育行政の技術的、財政的支援メカニズムが維持される。
------	--

指標 1	ASIP/AWPB（年次活動計画/年間事業予算）で SIP 策定・更新と実施にかかる予算が措置される。
------	---

成果指標 1-5 で述べたとおり、プロジェクトがその必要性を強調してきたこともあり DoE は SIP 策定・更新に関する予算を増やしてきた。SSDP で SIP の有効性が認識され始めたこともプラスに働き、2017/18 年度の ASIP/AWPB 案は初めて SIP の年間計画活動の実施も明記され、小学校、中学校ともに増額傾向にある。小学校は 2016/17 年度の 1 万ルピーから 2 万 5,000 ルピー、中学校 2 万ルピーから 3 万 5,000 ルピーに増えた。この傾向が今後続けば、指標 1 は達成される見込みが高い。

指標 2	SIP 策定・更新活動が PIM（プログラム実施マニュアル）で特定される。
------	---------------------------------------

成果指標 3-4 の実績のとおり、終了時評価時点で PIM に SIP 策定・更新については具体的に明記されている。プロジェクトが 11 郡で試行した SIP 評価を今後、全国で導入する場合は、PIM にも SIP 評価活動を明記する必要がある。

指標 3	SIP 策定・実施を推進するための所定のチームが存在する。
------	-------------------------------

DoE は学校管理課が、プログラム・予算課やモニタリング管理課、監督・評価課と協力して、SIP 関連活動を主導すべきとしている。カウンターパートの中には、NCED が SIP の研修を含め策定を管轄すべきで、DoE は SIP の実施とモニタリングを主導すべきであるといった意見も出された。その他、連邦制移行後 DoE が存続するか不透明なため、教育省レベルに SIP 関係活動の窓口を特定・設置すべきといった意見もあった。本件については、DoE 内の関係部署や教育省、NCED、CDC といった関係機関の間で早急に集中的に議論すべきである。以上をふまえると、指標 3 は達成されていない。

指標 4	SIP 実施に関して、郡教育事務所（DEO）とリソースセンター（RC）の役割と責任が明確になる。
-------------	--

終了時評価時点で、DEO と RC の SIP 実施に関して役割と責任はこれまで同様で変更はない。しかし連邦制移行後、地方行政機関の組織改編がどのように進むか終了時評価時点では不透明なため、これらが明らかになった時点で再度明確にする必要があるだろう。

指標 5	プロジェクト終了後、すべての DEO が新規 SMC に対するオリエンテーションを少なくとも 1 回実施する。
-------------	---

上述のとおり、新規 SMC メンバーに対するオリエンテーションのための予算は学校での SIP 関連活動予算が増額されたので確保できるだろう。オリエンテーションの実施が現時点では校長の裁量であり、終了時評価時点でも指標 5 の実績に関するデータはない。連邦制移行後、DEO あるいはそれに代わる機関が、オリエンテーション実施の指示、モニタリングをどのように行うのか明確にする必要がある。

指標 6	SIP 策定・更新に関する内容が NCED の研修パッケージに含まれるようになる。
-------------	---

本プロジェクトでは、NCED、DoE との協働で NCED の研修パッケージに SIP 策定・更新に関する内容が反映された。しかし今後プロジェクトが試験的に取り組んだ SIP 評価を全国に普及する場合は、さらに内容を反映させる必要がある。

【上位目標の達成の見込みのまとめ】

上位目標達成に必要な SIP 関連の制度化は、プロジェクト活動として取り組んできたこともあり、特に予算面は改善が見られる。視学官と RP が各学校の SIP をレビュー・添削し、現実的な SIP 策定のための助言を行う SIP 評価活動は、一部の DoE や DEO 関係者から高い評価を受けたが、プロジェクト最終年に 11 郡で試行しただけでまだ十分制度化できていない。連邦制移行に伴う教育セクターの組織改編や制度変更が、2017 年に予定されている地方・州・国政選挙実施後に起こりうるが、DoE が SSDP の枠組みで SIP 評価を含め SIP 関連の制度化に向けての取り組みを引き続き行えば、上位目標達成の見込みはやや高いと予想される。

3-2 実施プロセス

3-2-1 プロジェクトのマネジメント体制

(1) 実施体制

R/D にもとづいて教育省計画局長を議長とし、DoE や NCED、CDC、日本人専門家、JICA で構成される調整委員会（CC）が設置された。プロジェクト開始後、プロジェクトの活動計画の策定や実施監視のため DoE の中にテクニカル・タスクフォース・チーム（T3）を設置し、DoE、NCED、CDC の管理職を中心に 6 名がメンバーとなった。またカスケード研修の計画、実施、モニタリングのために「指導員研修のためのテクニカル・タスクフォース・チーム」

(T5) が設置され、DoE、NCED、CDC の実務レベルの職員 8 名がメンバーとなった。T3 と T5 は差異がなかったのではという意見が一部専門家から、情報共有の目的であれば 3 つも異なる組織の設置は不要ではという意見が一部のカウンターパートから出された。しかし、大半のプロジェクト関係者は、全体のプロジェクト管理や他機関の連携・調整に T3 が、研修の仕組みや教材開発に T5 が機能していたと回答している。

(2) 活動進捗のモニタリング

活動全般のモニタリングは、①年 1 回行われる CC 会合と②2-3 カ月に 1 回と必要に応じて開かれる T3 と T5 の会合、③全国普及の効果確認のため 5 郡¹⁰を対象に合同で行うモニタリング、④フィールド訪問、などを通じて行われていた。特に合同モニタリングは中央行政官が地方の学校の現状を知る良い機会になっているという。

(3) コミュニケーション

カウンターパートと専門家は、T3 や T5 の会合や日常業務を通じて、円滑なコミュニケーションをとっていた。特に T5 メンバーは、研修準備や教材の改訂などの実務を専門家とともに行ってきた。このほか T3 メンバーとは、ASIP/AWPB や PIM の策定に関する協議を通じて、良好なコミュニケーションが一層図られるようになった。ネパールでは人事異動が頻繁に起こるため本プロジェクトのカウンターパートたちも例外なく異動があった。しかし他省ではなく教育省以下の教育関連機関内での異動のため、数年後に、SISM1 からの関係者が昇進して再びプロジェクトのカウンターパートになる例も多く、人事異動の弊害を指摘する専門家やカウンターパートはほとんどいなかった。プロジェクトに関与した関係者が SISM1 を含め多いことが、良好なコミュニケーションに貢献している。日本人専門家の不在時は、プロジェクト雇用のスタッフたちが、カウンターパートや各郡の DEO らと密接に連携・調整して活動を進め、関係者間の円滑なコミュニケーションを可能にした。

日本人専門家チーム内、JICA ネパール事務所、JICA 本部とのコミュニケーションや問題に対する認識の共有は、全般的に問題なく行われていた。3 年次、専門家と JICA 側のコミュニケーションにやや問題があると考え、そのため専門家からの報告機会を増やしたと回答した JICA 関係者もいた。

(4) プロジェクトに対する主体性

SISM1 や過去に JICA の技術協力プロジェクトに参加したカウンターパートも多く、総じて本プロジェクトに対する主体性は高い。T3 や T5 メンバーとして専門家とともにプロジェクト活動を進めたことや、日本の PRS 無償で全国展開し DoE のプログラムとして認識されるようになって、カウンターパートの SIP 推進に対する主体性や責任感が高まったと推察される。

一方で、JICA 関係者からは中間レビュー調査以降もカウンターパートがリーダーシップを発揮して活動を進めているとは言い難く、専門家やプロジェクトスタッフが活動を牽引していると懸念が表明された。

¹⁰ ダデルドゥラ、カリコット、カピルバストゥ、バクタプール、サンクワサバの 5 郡。

3-2-2 知見、ノウハウ、経験の共有状況

カウンターパートと専門家の知見、ノウハウ、経験の共有は、T3 や T5 の活動や会合、本邦研修を通じて順調に行われた。

専門家への質問票やインタビューによると、形骸化していた SIP 策定・実施を本来の目的である学校運営改善強化のツールとしての活用を促す仕組みづくり、SIP 全国普及のための研修予算や策定予算の確保、DEO への指示書である PIM への SIP 策定・更新の反映、各種ガイドブックやマニュアルの開発、研修プログラムの開発・実施、合同モニタリングの枠組み作成、モニタリングチェックリストの作成などをカウンターパートとの協働で進められ、これらの分野や活動の知見、ノウハウ、経験の共有ができたという。

技術移転で工夫した点を専門家に尋ねたところ、1) 情報の共有や頻繁な議論などを通じて、カウンターパートとの緊密なコミュニケーションを重視し、カウンターパートからの信頼獲得を心がけた、2) カウンターパートの主体性を尊重して活動の準備、実施、振り返りの作業を行い、専門家チームは黒子に徹した、3) 同じ目線で活動に取り組み、研修教材にカウンターパートからの意見やコメント、提案を可能な限り反映させた、4) フィールド訪問とモニタリングにカウンターパートを積極的に同行するようにし、時間を有効活用して意見・情報交換を行った、5) カウンターパートからの要望は、プロジェクトの協力範囲内で可能な限り検討した、6) DoE のプログラム・予算課だけでなく、他の課や NCED、CDC、その他の教育省関係機関にもプロジェクト活動への参加を促した、などの点が挙げられた。専門家が回答した課題や反省点は、1)カウンターパートが多忙で専門家が必要とする時間を十分割いてもらえなかった、2)専門家の派遣期間が短く現場視察が十分にできなかった、3)ベースライン調査やモニタリング活動をより体系的に行うべきだった、4)外部への情報発信が十分でなかった、などの点だった。ネパールで JICA が支援する技術協力プロジェクトで阻害要因としてよく指摘される、カウンターパートの頻繁な人事異動は本プロジェクトでも起きたが、上述のとおり、SISM1 と本プロジェクトで培った人脈が中央と地方の教育省関係機関に広がり、SISM モデルの全国普及を行ううえで支障にならず、むしろプロジェクト運営にもよい影響を及ぼしたという。

カウンターパートへの質問票やインタビューによると、計画策定スキル、研修パッケージ開発、研修実施やファシリテーションスキル、SIP 評価、モニタリング、学校防災を本プロジェクトから学んだという。小規模な活動でも入念に準備、議論したり、会合や研修の時間を適切に管理したり、日本人専門家の働く姿勢から多くを学んだと回答したカウンターパートも複数いた。その他、専門家チームが緊密なコミュニケーションと情報共有を重視したおかげで、DoE や NCED、CDC の関係機関同士の連携・協力が円滑に行われたという意見もあった。本邦研修参加者は、日本の教育制度、学校の現場、学校改善、学校評価、学校防災などの知見を得たという。参加者がプロジェクトに対する理解や関与を深めるきっかけになったといった評価する専門家が多かった。

第4章 評価結果

4-1 妥当性：高い

本プロジェクトとネパール側、日本側の政策との整合性、必要性はともに高く、プロジェクトで導入・強化したカスケード方式の SIP 研修や、子どもたちの出席率向上や学習運営改善を促す活動、予算のいらぬ活動の推進などは、SIP の活性化や学校運営改善の手段として適切だった。以上をふまえて、本プロジェクトの協力実施内容は妥当性が高いと評価した。

4-1-1 ネパール政府の政策との整合性

教育省の SSRP (2009/10~2015/16年) は基礎教育の完全普及と教育の質の向上を主要な柱とし、教育行政の地方分権化と住民参加による学校運営を重要戦略と位置づけた。後継プログラムの SSDP (2015/16~2022/23年) は、教育の質の一層の向上とより公正な教育へのアクセスの課題を重視している。新憲法 (2015年9月) で初等・中等教育は地方政府の権限で行うと明記されており、2017年地方選挙が実施されれば連邦制の枠組みで教育行政も組織改編含め大きな変更が予想される。こうした中、SSDP では学校補助金拠出の制度や SMC の役割見直しなど学校運営能力の強化にも取り組むとして、学校運営改善のツールとして SIP の活用が明記されている。本プロジェクトの内容は、これらネパール側の政策と合致している。

4-1-2 必要性

SIP は 2001 年から導入され学校での策定・実施が義務付けられたが、学校運営改善のツールとして十分活用されず、校長だけで作成する提出物となり形骸化していた。DoE は JICA の支援で開発した SIP 作成ガイドブックに沿った SIP の策定・実施を進めたい意向があり、本プロジェクトに対する期待は高く、必要性も高かった。

4-1-3 問題解決手段としての適切性

プロジェクトが支援した研修や改訂 SIP 作成ガイドブック、研修用教材を通じて、施設整備だけでなく子どもたちの出席率向上や学習運営改善を促す、予算のいらぬ活動などが SIP として策定・実施されるようになった。多くの学校関係者が形骸化していた SIP を学校運営改善のツールとして認識・活用するようになり、プロジェクトが採用したアプローチは SIP の活性化や学校運営改善の手段として適切だった。

4-1-4 日本の援助政策との整合性

日本の外務省対ネパール経済協力方針 (2012年) と事業展開計画 (2014年) では、「地方・農村部の貧困削減」が3つの援助重点分野の1つで、本プロジェクトはその中の「万人のための教育プログラム」に位置づけられた。JICA 国別分析ペーパー (2014年) では、初等教育への改善を支援することが JICA の協力方針として掲げられ、その具体的な取り組みとして、「学校レベルでのマネジメント強化とその普及、教室建設を通じたアクセス改善・学習環境改善に対して集中的に支援を行う」ことが明記されている。したがって、本プロジェクトは日本の援助政策との整合性が高い。

JICA の技術協力 SISM1 (2008～2011 年) はパイロット 2 郡で住民参加による SMC の学校運営能力の向上や地方行政機関の学校運営支援能力の強化を図った。またコミュニティ開発支援無償「基礎教育改善プログラム支援のための学校改善計画」(2012～2014 年) では、8 郡の学校建設用資材の供与と郡や学校の関係者に対する学校運営改善研修を実施した。さらに DoE に個別専門家「教育アドバイザー」を 2012 年から派遣しており、学校運営改善に関する研修や実施について中央レベルでの政策面や予算面からの支援やアドバイスを DoE に行ってきた。これらの協力を通じて、JICA にはネパールでの学校運営改善に必要な技術やノウハウが蓄積されている。本プロジェクトはこれまでの協力と整合性があり、過去の協力から得られた知見や教訓を十分活かして実施することができた。

4-1-5 計画の適切性

一般的にプロジェクト計画は適切だった。しかし SIP の全国普及後、学校と保護者のコミュニケーションの促進を目的に広報活動として行った防災マッピングはバクタプール郡だけでしか実施していない。防災マッピングのワークショップマニュアルを作成のうえ、同郡の RP をファシリテーターとして育成しているが、本プロジェクトでの位置づけが明確ではない。モデル開発の過程での試行的な取り組みであれば、成果 2 の活動に含めるべきだった。

4-2 有効性：やや高い

4 つの成果はすべて達成されたが、プロジェクト目標は指標の目標値に届かず達成されていない。しかし、形骸化していた SIP を学校運営改善のツールとして全国に普及させ、その有用性を中央・郡教育行政から学校レベルの関係者までに認識させるなど、特筆すべき成果が上がっていることから、本プロジェクトの有効性はやや高いと評価した。

4-2-1 プロジェクト目標の達成予測と成果の貢献

4 つの成果はすべて達成されプロジェクト目標の達成に向け貢献したが、プロジェクト目標は指標の目標値に届かず達成されていない。この目標値は、中間レビュー時にプロジェクト関係者で協議・設定されたものだが、特に指標 2 の SIP の実施率はやや高めに設定されたと推察される。また実行可能性の高い SIP の策定・実施については、まだ多くの学校で課題があることが推察される。

本プロジェクトの特筆すべき成果は、形骸化していた SIP を学校運営改善のツールとして全国に普及させ、その有用性を中央・郡教育行政から学校レベルの関係者までに認識させた点である。

終了時評価時点でプロジェクトがもたらした制度・組織面の効果は、①カスケード方式 SIP 研修の開発と既存の教育行政制度を活用しての実施、②中央、リージョン、郡レベルの教育行政官の SIP 研修指導者やファシリテーターとしての養成、③簡易で実践的、使いやすい SIP 研修教材の開発と全公立校 2 万 7,342 校への配布、④SIP 策定・更新の PIM への明記、⑤DoE、NCED、CDC 間の連携を通じたカウンターパートの主体性と協調性の醸成、⑥SIP 研修やマニュアルへの学校防災の反映、⑦防災教育調査結果の SSDP に対する貢献、が挙げられる。

学校関係者にもポジティブな変化が多く確認されている。①SMC/PTA や校長、教員、保護者、子どもなど学校関係者が、学校の現状や SIP の重要性と必要性を認識するようになった、②学

校関係者が、SIP 策定・更新、実施に積極的に参加するようになった、③SIP が以前よりは現実的で実行可能性のある計画になり、施設整備だけでなく不就学児童や退学者を減らす活動や学習達成度を改善する活動など、教育機会へのアクセスや質の改善に資する取り組みが計画・実施されるようになった、④予算措置が必要ない活動が SIP で積極的に計画・実施されるようになった、⑤地震で被災した 3 つの郡で 1,363 校の公立校が緊急支援として教材・教具の供与の便益を受けた、⑥防災面での学校関係者の意識が向上した、ことが挙げられる。これらは全般的に有効性を高めている。

4-2-2 プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響

成果達成からプロジェクト目標に至る外部条件については、「中央行政機関のスタッフが頻繁に異動しない」、「研修を受けた SMC のメンバーの多くが入れ替わらない」の 2 点が設定されていた。1 点目のカウンターパートの人事異動は、ネパールで実施される多くの JICA 技術プロジェクトと同様、本プロジェクトでも頻繁に起きた。しかし本プロジェクトの場合は、全国 75 郡を対象に SISIM モデルの全国普及に取り組んだこともあり、これら頻繁な人事異動は阻害要因ではなく、SISIM1 から培った人脈が中央や各郡の教育省関係機関に広がり、プロジェクトの取り組みや SIP の活性化を進めるうえでプラスに働いていた。2 点目の SMC は、基本的には 3 年に 1 回交代するため、外部条件としての設定は適切ではない。新規 SMC メンバーに対する SIP 策定・実施に関するオリエンテーションを行う必要があり、1 校あたりの予算を増やし、校長研修でこうしたオリエンテーションの必要性も強調するなど、プロジェクトではオリエンテーションを行える環境を整えてきた。

これらの外部条件は、プロジェクト目標の達成に影響を及ぼしていなかった。

4-3 効率性：やや高いと判断できる

プロジェクトは、2 年次から SISIM モデルの全国普及を行うことになったことや地震の対応として活動が増えたことに伴って、日本人専門家の派遣期間やプロジェクトの予算を増やしたこともあり、SIP のカスケード方式の研修や各種調査、教材開発など多くの活動を短期間に効率的に実施した。2015 年の地震や道路封鎖、燃料不足など外部要因や SSRP の予算配賦の遅延などにより、一部の活動実施が遅れ効率性をやや低めた。成果発現に影響はなかったが、これらをふまえて全般的に効率性はやや高いと評価した。

4-3-1 日本側の投入

SSRP に拠出された日本の PRS 無償の一部が、プロジェクトの進める SIP 活性化の全国普及のために予算措置されることになった 2 年次以降、活動量が増えたため、日本側の投入である専門家の派遣期間が増やされた。2015 年の 4 月と 5 月に起きたゴルカ大地震は甚大な被害をもたらした、JICA もプロジェクトを通じて学校に対する緊急支援や防災教育に関する基礎調査を行うことを決め、プロジェクトは成果 4 を追加して対応した。このほか防災教育の高まりもあって、SIP に防災教育の視点を組み込んだ補助教材の作成や被災した郡を対象にした SIP フォロアアップ研修の実施など、新たな活動も追加された。このほか、プロジェクトの最終年には SIP 研究や SSRP の学校補助金ガイドライン作成の活動が追加された。専門家の派遣期間が再度増やされたこともあり、これらの活動は効率的に実施された。

日本人専門家の11名中6名がネパールでの業務経験があり、現地ネパールの事情に精通していた。総括は途中で交代したため2名配置されたが、ネパールや他国での教育セクターの経験が豊富で、ネパール側からの信頼が厚く、強いリーダーシップを発揮した。日本側の投入であるプロジェクトスタッフは、カウンターパートや DEO など関係者との調整能力が高く、専門家が不在の間もプロジェクト活動を実施しフォローした。これらはすべて円滑で効率的なプロジェクト実施の貢献要因になった。

4-3-2 ネパール側の投入

ネパール側の投入のうち、プロジェクト2年次のネパール会計第2三半期（2014年11月16日から2015年3月15日）に、SSRP から DoE、DEO に対する予算措置が大幅に遅れ、多くの郡で RC と学校レベルのワークショップ開催が遅れた。

ネパール側の投入であるカウンターパートのうち、SISM1 をはじめ JICA 技術プロジェクトに従事した経験を持つカウンターパートも一部配置されたことは、プロジェクトのスキームの理解促進や専門家との信頼関係構築にプラスに働いた。本プロジェクトの効率性を高めることにも貢献したといえる。

4-3-3 外部条件の影響

PDM の活動から成果に至るまでの外部条件は特に設定されていなかった。2015年4月25日と5月12日に起きたゴルカ大地震は一部の学校が休校になったり、被災した郡では校舎が全壊・半壊したり、避難生活が長引き学校に戻れない児童がいるなど、教育現場にも甚大な被害をもたらした。この地震により、本プロジェクトで支援してきた SIP 策定・更新を行う学校レベルのワークショップが予定どおり4月や5月に実施できないなどの影響があった。地震以外には7月から8月にかけての大雨により一部の道路が封鎖され、一部の学校へのプロジェクトからの緊急支援が遅れた。このほか、2015年9月から2016年1月にかけて、ネパール南部のタイ地方が連邦制をめぐる治安が一部悪化してインドとの国境が封鎖され、深刻な燃料不足が起きた。その結果、プロジェクトが計画していた合同モニタリングが予定どおり実施できない事態が発生した。2016年7月の教育法改正に伴い SMC のメンバー交代があり、一部の郡で SIP 策定・実施に遅れが出たという。

これらは成果発現に影響はなかったものの一部の活動が遅れ、効率性をやや低める要因になった。

4-4 インパクト（予測）：ポジティブなインパクトの発現が見られる。

終了時評価時点で、ポジティブなインパクトの発現が見られる。

4-4-1 上位目標への波及効果と達成見込み

上位目標の達成に必要な SIP 関連活動の制度化は、プロジェクト活動として取り組んだこともあり、特に予算面は改善が見られる。SIP 評価活動は、一部の関係者から高い評価を受けたが、プロジェクト最終年に11郡で試行しただけでまだ十分制度化できていない。連邦制移行に伴う教育行政機関の組織改編や制度変更が、2017年の地方・州・国政選挙実施後に起こりうるが、DoE が SSDP の中で SIP 評価を含め制度化に向けての取り組みを引き続き行えば、上位目

標の達成見込みはやや高いと予想される（3-1-5「上位目標の達成見込み」を参照）。

4-4-2 上位目標以外の波及効果

プロジェクト開始当初、SIP の策定・実施を全国に普及するとしながらも具体的な方法は決まっていなかったが、1年次の終わりから毎年、日本の財政支援の一部が SSRP と SSDP に予算措置され、全国普及が実現した。最大のインパクトは、SIP の有用性が SSDP で明確に認識され、SIP 策定・更新・実施を含む予算の増額や、これまで課題とされた SIP と学校補助金との関連づけなど、学校運営改善のツールとして確実に活用されるめどがたったことである。

プロジェクトが作成した学校防災補助教材は多くの関係機関から注目され、ユニセフや NGO、DoE の教育カウンセリング・災害管理課がメンバーである、児童中心災害リスク軽減協会が郡や RC レベルの研修で使用したほか、同協会のメンバーである国際 NGO のセーブ・ザ・チルドレンが独自の活動でも活用した。

4-5 持続性（見込み）：中程度からやや高いと見込める

政策面と財政面の持続性は高いと見込まれた。既存制度を活用した SIP 研修の開発・実施などの取り組みを高く評価したものの、SIP 評価など SIP の実効性を高める仕組みが十分構築されていないと判断し、制度面の持続性は中程度からやや高いと評価した。組織面は SIP 関連活動の実施体制が依然として不明瞭な点、技術面は学校関係者の SIP の年間計画の策定スキルや学校会計に関する基礎知識などに加え、学校関係者を支援する視学官と RP の SIP 評価スキルの向上などに課題が残るとして、それぞれの持続性は中程度見込めるとした。これらを総合的に判断して、プロジェクトの持続性は中程度からやや高いと評価した。

4-5-1 政策面：高い

SIP の策定・実施を通じた学校運営改善は、SSDP で学校レベルのガバナンスとマネジメントの改善や能力開発の1つとして明示されており、ネパール政府の方針は連邦制移行後も変更されないと考えられる。したがって政策面の持続性は高いと見込まれる。

4-5-2 財政面：高い

ASIP/AWPB で SIP 策定・更新・実施の予算が増額傾向にあることや、学校補助金ガイドライン作成後、SIP と学校補助金との関連づけが SSDP でより明確になる可能性が高く、財政面の持続性は高いと予想される。

4-5-3 制度面：中程度からやや高い

既存の教育行政制度を活用したカスケード方式の SIP 研修の開発・実施や、NCED・教育研修センター（ETC）が行う校長向け既存研修での実践的な SIP セッションの改訂などを高く評価した。

一方で、SIP の年間計画を策定していない学校や SIP に掲げた活動を十分実施できていない学校があるほか、DEO、視学官、RP によるモニタリングやフォローアップが不足しているなど、SIP の実効性を高める仕組みはまだ十分構築されていない。そうした課題解決の鍵となる SIP 評価は 11 郡だけで試行され制度化に至っていないため、制度面の持続性は中程度から

やや高いと評価した。

4-5-4 組織面：中程度

中間レビュー時から懸案となっている SIP 関連活動の実施体制については、終了時評価時点でも様々な意見があり、関係部局や関係機関での議論と特定が必要である。またプロジェクトチームが依然として活動を牽引しなければならない状況も確認しており、所管部局によるリーダーシップの発揮が今後必要不可欠であることから、組織面の持続性は中程度と評価した。

4-5-5 技術面：中程度

中央・地方の教育行政官は、カスケード研修に参加し、SIP 策定の支援能力を獲得したといえる。今後、引き続きこれらの研修で移転された知識やスキルは活用していくことが期待できる。SIP 評価については、DEO や視学官、RP に必要で有用なモニタリング・評価スキルだと考えるが、全国普及には至っておらず技術面の持続性に課題がある。

SMC など学校関係者は 5 年 SIP 策定に関する知識やスキルを身につけて実践できる可能性が高いが、SIP 年間計画の策定、学校会計に関する知識やスキルは不十分で、新たに習得できる機会を設ける必要がある。SIP の学校運営改善ツールとしての実効性を高めるためには、学校関係者を支援する視学官と RP の SIP 評価などの能力強化にも引き続き取り組む必要がある。これらをふまえて、技術面の持続性は中程度と評価した。

4-6 プロジェクトの効果発現に貢献した要因

4-6-1 計画内容

本プロジェクトは、「実践的でユーザーフレンドリーなモデルの開発」と「郡・学校・コミュニティの理解と関心を高めることを重視した研修体制」を基本方針として活動を実施してきた。これら 2 点に配慮した計画は、SISM モデルやカスケード方式の SIP 研修の有効性を高め、中央から学校に至る関係者に広く評価されたことが確認された。またプロジェクトの妥当性、有効性、一部持続性を高める要因となった。

本プロジェクトは、投入の点でも効果発現に貢献している。SISM1 をはじめ JICA の業務に従事したカウンターパートの投入や、リーダーシップを発揮した総括やネパール業務経験が豊富な専門家、プロジェクトと関係者の調整役を担ったプロジェクトスタッフなど日本側の投入は、専門家とカウンターパートとの信頼関係の構築、プロジェクト関係者間の円滑なコミュニケーションに役立ち、効率的・効果的なプロジェクト運営を可能にした。

4-6-2 実施プロセス

プロジェクトの開始当初、2 年次以降は全国を対象にするとしていたが具体的な普及方法は決まっていなかった。1 年次の終わり（2014 年 5 月）に日本が SSRP に PRS 無償資金協力を通じて財政支援することを閣議決定し、9 月にはその約半分を SIP 活性化の全国普及のために予算措置することがネパール財務省と JICA 事務所間で合意された。この決定を受けて、2 年次からプロジェクトと DoE で費用を負担して SIP 活性化のための普及活動を全国で展開できるようになった。この点は、カウンターパートが SIP 促進の活動をプロジェクト限定の活動ではなく DoE/DEO の活動として認識するようになり、本プロジェクトの有効性や効率性、一部持続性を

高める要因になり、インパクトの発現にもつながった。

プロジェクト開始後に、調整委員会の下に DoE、NCED、CDC のメンバーからなる T3 と T5 を設置した。これら 3 機関のカウンターパートがプロジェクト活動の一部を担ったことで、彼らの主体性や責任感の醸成、日本人専門家との意思疎通の円滑化、3 機関の連携・協調の促進などプラスの効果をもたらした。本プロジェクトの妥当性や有効性、効率性、一部持続性を高めるのに貢献した。

4-7 プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因

4-7-1 計画内容

特になし。

4-7-2 実施プロセス

効率性でも述べたとおり、①SSRP の予算配賦の遅延により、多くの郡で RC と学校レベルの SIP ワークショップの開催が遅れた、②大地震により、一部の学校で SIP の策定・実施が遅れた、③雨期の道路封鎖で、被災郡の学校に対する緊急支援物資の輸送が遅れた、④インドの国境封鎖による深刻な燃料不足で、一部のモニタリング活動が遅れた、⑤教育法改正で SMC メンバーの変更があり、一部の学校での SIP 策定・実施が遅れた、の 5 点が効率性をやや低めており、実施プロセスの問題を惹起した要因である。

4-8 結論

本プロジェクトは、形骸化していた SIP を学校運営改善のツールとして全国に普及させ、その有用性を中央・郡教育行政から学校レベルの関係者までに認識させるという特筆すべき成果をもたらした。成果 1 から成果 4 はすべて達成され、プロジェクト目標達成に向けて寄与している。しかしプロジェクト目標については、指標がベースライン調査時に比べ改善が見られるものの目標値に届かず達成していない。

5 項目評価は、妥当性が高く、有効性と効率性もやや高いという軒並み高い評価となった。プロジェクトでは早い段階から持続性を高める取り組みをしており、終了時評価時点でも上位目標の達成見込みはやや高いという評価結果につながった。SSDP で SIP の有効性が確実に認識され、学校運営改善のツールとしての活用が方針として明示され予算が増額されるなど、ポジティブなインパクトが既に発現している。持続性については政策面と財政面では高く、制度面は中程度からやや高く、組織面と技術面が中程度であり、総合的な評価は中程度からやや高い。

SIP の実効性を高めるための SIP 評価について、パイロット郡での経験・教訓をふまえて制度化できれば、実質的なプロジェクト目標は近いうちに達成されると見込めるだろう。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

評価結果に示されたように、プロジェクトは SIP の活性化に大きく貢献した。他方、策定された SIP の実施という点からは課題が残されている。SIP がより効果的に策定され、学校運営改善の実現に向けて着実に実施されていくためには、学校関係者及び学校を支える教育行政関係者のさらなる能力強化が必要となる。これに持続的に取り組んでいくためには、プロジェクト終了に向けて、これまでプロジェクトが主導してきた役割をネパール側が引き継ぎ、その他の関係部署との連携のもとに、学校運営改善をセクター計画の活動の一環として継続的に取り組んでいくことが求められる。かかる観点からプロジェクト終了時まで、また、プロジェクト終了後も引き続き取り組む課題に対して以下の提言を行った。

(1) 制度化に向けた具体策の提示とその実施に向けて（プロジェクト期間中に取り組むべき課題）

SIP 関連活動が、ネパール側の主導のもとに SSDP の中で着実に実施されていくために、プロジェクト期間中に喫緊に取り組むべき課題として下記4点を挙げた。

1. SIP 関連活動を総括する部局の特定
2. 2017-2018 に実施すべき活動を特定し、SSDP の活動・予算計画に反映（提言 5-2 に詳細記述）
3. 組織体制変更後の実施体制に基づいた 2017-2018 の詳細活動計画の策定と承認（次回 CC にて協議）
4. プロジェクトの成果・教訓に加えて、プロジェクトが実施した各種調査や研究等（SIP 評価を含む）の分析結果や知見について、地方、中央レベルの関係者及びドナー関係者と共有

(2) SIP の質担保のための主要関係者の能力強化に向けて（プロジェクト期間を超えて取り組むべき課題）

連邦制による新体制において、質の伴った SIP 関連活動が実施されるには、主要関係者のさらなる能力強化が必要となる。とりわけ、RP 及び SS により SIP 評価活動が効果的に行われ、学校レベルの SIP プロセスの質向上につながるよう、以下の活動を ASIP/AWPB 及び PIM に明記し、必要な予算措置を行うよう提言した。

1. リージョンレベル ToT ワークショップ（各郡のフォーカル RP、SS 対象）
2. 郡レベルワークショップ（すべての RP、SS 対象）
3. RC レベルワークショップ（校長や SMC 議長対象）
4. SIP 策定ガイドライン改訂及び改訂版の印刷・配布（学校補助金ガイドラインとパッケージにする）

(3) SIP の実施促進に向けて（能力強化やガイドライン改訂にて留意すべき事項 -プロジェクト期間を超えて取り組むべき課題）

SIPの実施を高めていくためには、SIPプロセスにおけるSMCやPTAの関与やコミットメントをさらに強化する必要がある。かかる点から、学校レベルに対するRP、SSによる技術的支援や、SIP形成マニュアルの改訂を検討するにあたって留意すべき事項として、以下の点を挙げる。

1. 5カ年SIPと年間SIPが学校運営の有効なツールとして策定されるよう、適切なガイダンスを行う。
2. SIPを政府資金調達のためのプロポーザルとしての位置づけるのではなく、学校のイニシアティブにより実施する活動計画として捉える。
3. 行政から学校に割り当てられるリソースに関する情報についてもSIP作成プロセスにて提供する。
4. 学校の資金管理（補助金運営）とSIP策定に関する研修を統合的に提供し、学校運営改善に向け、学校のリソースとSIPとの関連性を強化する。
5. 学校の資金管理に必要とされるSMCの基礎的な会計知識・能力を強化する。
6. 国家の教育目標の達成においては、まずは学校のステークホルダーが、基本的な教育指標の意味について自らの文脈で理解し、SIPを通じてこれらを集集、モニターすることにより、学校運営改善を促進する意識を高めることが肝要である。

(4) プロジェクト期間の延長について

上記の活動・対策を推進するにあたって、評価調査団は、1年を上限としたプロジェクト期間の延長の必要性を認めた。なお、延長期間においては、ネパール政府はSIP関連活動の完全なる組織化、制度化を進め、セクター計画の中で管理・実施していく能力強化を行っていくことを提言とした。

5-2 教訓

(1) 組織横断的なC/Pチームの構成及び役割の明確化がプロジェクト実施を促進する。

DoEのプログラム・予算課が主要カウンターパートになり、予算面、運営面において、スムーズなプロジェクト実施を可能とした。具体的には、全国展開や制度化に向けた必要な予算措置を当課にて講じたことが円滑な実施につながった。加えて、公立学校管理課、NCED、CDCは主に技術的な面へ貢献した。また、それらのC/P機関の役割が本プロジェクトにて明確化されていることでプロジェクトが機能し、実施が促進された。

(2) 既存の研修制度の活用は持続性を確保する。

NCEDとプロジェクトが連携し、NCEDの既存の校長研修制度にSIP研修を統合させることができたことによって、新任される校長のSIP関連活動理解のための研修ニーズを満たすことができた。また、このようなアプローチによって、NCED及びプロジェクトの研修効率性を高め、プロジェクト終了後も既存制度の中で継続的に実施されることとなる。

(3) ローカルスタッフの活用がC/Pの調整をはじめとする円滑なプロジェクト実施を可能にする。

SISM2チームではプロジェクト期間中、プロジェクト活動実施を支援したローカルスタッ

フが複数名在籍しており、日本人専門家の補助のみならず、積極的に研修のファシリテーション、教育行政官との調整、情報収集を行ったことによって、SIP 関連活動の促進に向けた能力が強化され、円滑なプロジェクト実施を可能とした。プロジェクト期間中及び今後の延長期間に限らず、当セクターでの継続的な支援において、ローカルスタッフの能力強化と今後の活用が重要である。

(4) 複数援助スキームのタイムリーな連携が全国展開の実現につながる。

本プロジェクトでは活動の全国展開を実現させることができたが、そのためにプロジェクトと連携し、教育アドバイザーが重要な役割を担い、全国展開のタイミングで財政支援無償による支援を可能とした。

付 属 資 料

1. 評価グリッド（和文）

2. ミニッツ

英文報告書

ANNEX1 PDM バージョン2

ANNEX2 評価グリッド（英文）

ANNEX3 カウンターパートリスト

ANNEX4 ネパール側負担額

ANNEX5 日本人専門家リスト

ANNEX6 日本側負担額

ANNEX7 供与機材リスト

ANNEX8 本邦研修参加者リスト

実績の確認

評価項目		プロジェクトの要約	実績を確認するための指標	必要な情報・データ	情報源	調査方法
実績と目標達成の見込み(上位目標)	1	【上位目標】「学校改善計画(SIP)を通じた学校運営管理の改善に資する、中央・地方教育行政の技術的、財政的支援メカニズムが維持される」の達成度の現況と達成見込み	1. ASIP/AWPB(年次活動計画/年間事業予算)でSIP作成・更新と実施にかかる予算が措置される	・SIP作成・更新、実施にかかる予算	・プロジェクト報告書 ・ASIP/AWPB ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	2		2. SIP作成・更新活動がPIM(プログラム実施マニュアル)で特定される	・PIMでのSIP作成・更新活動に関する記載	・プロジェクト報告書 ・PIM ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	3		3. SIP作成・実施を推進するための所定のチームが存在する	・チームの設置状況、メンバーと役割、責任	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	4		4. SIP実施に関して、DEO(郡教育事務所)とRC(リソースセンター)の役割と責任が明確になる	・SIP実施に関するDEOとRCの役割、責任	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	5		5. プロジェクト終了後、すべてのDEOが新規SMCIに対するオリエンテーションを少なくとも1回実施する	・DEOによる新規SMCIに対するオリエンテーションの実施	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	6		6. SIP作成・更新に関する内容がNCEDの研修パッケージに含まれるようになる	・SIP作成・更新に関する内容のNCED研修への反映状況	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績(プロ目)	7	【プロジェクト目標】「全国の小学校において、学校改善計画(SIP)の策定・実施を通じ、基礎教育のアクセス・質の改善に向けた学校運営が行われる」の達成度の現況と達成見込み	1. 少なくとも80%のサンプル校が、改訂SIP作成ガイドラインに基づいて2016/17年度のSIP年間計画を更新する* (*ベンチマークは2013/14年度の43%(出典:全国普及のベースライン調査))	・2016/17年度のSIP年間計画を更新したサンプル校の数と割合	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	8		2. 少なくとも60%のサンプル校が、2015/16年度のSIPで計画した活動を実施**する (**予算のいない活動80%、予算のいる活動50%を実施している場合、「実施した」とみなす)	・2015/16年度のSIPで計画した予算のいない活動と予算のいる活動を実施したサンプル校の数と割合	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	9		3. 基礎教育のアクセス・質の改善に関連した活動がSIPに計画され、実施される	・基礎教育のアクセス・質の改善に関連したSIP活動事例 ・基礎教育のアクセス・質の改善に関連したSIPの計画・実施数	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

実績 (成果)	10	【成果1】「基礎教育のアクセスと質の改善に向けた学校運営計画の策定・実施が有効に機能するための「モデル」が開発される」の達成度	1-1. SIP作成ガイドブックが教育分野のアクセスと質の改善のための内容を盛り込むように改訂される	・改訂のポイント	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	11		1-2. モジュール、モニタリング・ツール、ToT教材等の研修パッケージが開発される	・改訂・開発された研修パッケージ	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	12		1-3. 全国的な研修・モニタリングの仕組みが開発される	・開発された研修・モニタリングの仕組み	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	13		1-4. 学校運営に関するガイドラインがネパール政府により承認される	・承認された学校運営に関するガイドライン	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	14		1-5. SIPプロセスを推進・改善する活動がASIP/AWPBに載せられる	・SIP関連活動のASIP/AWPBへの反映状況	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (成果)	15	【成果2】「モデル」の有効性及び実効性が検証対象郡において検証される」の達成度	2-1. ToT参加の中央レベル行政官のSIP促進に関する理解度が向上する	・ToT参加の中央行政官のSIP促進に関する理解度	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	16		2-2. ToT参加の地方行政官のSIP促進に関する理解度が向上する	・ToT参加の地方行政官のSIP促進に関する理解度	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	17		2-3. 対象地域の校長、教員、SMC、保護者のSIPや学校管理に関する理解が向上する	・対象地域の校長、教員、SMC、保護者のSIPや学校管理に関する理解度	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	18		2-4. 提言を受けた活動がSIPの全国普及プログラムに組み込まれる	・SIPの全国普及プログラムに組み込まれた検証対象地域での検証結果や提言	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	19		2-5. 5年間のSIPと年間計画が、統制郡(コントロール郡)より検証郡の学校で多く作成される。	・5年間のSIPと年間計画を作成した対象郡と統制郡の学校の数	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	20		2-6. 基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動が研修とモニタリング活動を実施したSMCのSIPで計画される	・検証対象地域のSMCが計画した、基礎教育のアクセスと質の改善に関する活動のSIPで計画される	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	21		2-7. SIP作成や実施に際して学校関係者の関与が高まる	・SIP作成や実施への学校関係者の関与の度合い	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	22		3-1. SIP促進のために、ToTの指導員としての中央行政官の能力と関与が向上する	・ToT指導員としての中央行政官の能力向上と関与の度合い	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

	23		3-2. 地方行政官のToTの内容に関する理解度が高まる	・地方行政官のToT内容に関する理解度	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	24	【成果3】「中央及び地方の教育行政機関の学校運営の支援能力が強化される」の達成度	3-3. SIP促進や開発、更新・実施のためにDoE、NCED、CDC、DEO間で頻りに会合が開かれる	・SIPに関するためのDoE、NCED、CDC、DEO間の会合開催頻度	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (成果)	25		3-4. PIMにSIPを推進・改善する活動が明記される	・SIP推進・改善に関するPIMの記載	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	26	【成果4】「地震の被災地、シンドパル、チョーク郡、ラメチャップ郡、オカルドンガ郡の3郡のすべての公立校に指導教材・学習教材の供与の緊急支援が、学校のニーズに基づき適切かつタイムリーに行われる」の達成度	4-1. 支援計画策定時に学校の緊急ニーズが十分考慮される	・計画策定プロセス	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	27		4-2. 3郡の視学官全員が、担当学校に対してカリキュラム、教員用テキスト、出席簿、その他の教材の使い方を指導する	・視学官の指導状況	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	28		4-3. 3郡のすべてのコミュニティスクールが、緊急支援物資を活用する	・コミュニティスクールの緊急支援物資活用状況	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
実績 (ネパール側投入)	29	・C/Pの配置 ・運営経費(手当等も含む) ・プロジェクト専門家執務室、施設等の提供	投入内容と可能限り金額で示す(R/D記載内容との比較)	・C/P配置表(異動者の確認含む) ・運営経費(手当等も含む) ・提供執務室、施設	・プロジェクト報告書 ・日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー
実績 (日本側投入)	30	・専門家の数・専門分野 ・供与資機材(リストと供与額) ・受入れ研修員の数 ・運営経費等	投入内容と可能な限り金額で示す(R/D記載内容との比較)	・専門家の数・専門分野(人月数) ・供与資機材(リストと供与額) ・受入れ研修員の数(研修員の所属別に)人月数 ・運営経費等	・プロジェクト報告書 ・日本人専門家	・報告書のレビュー ・関係者へのインタビュー

実施プロセスの把握

評価項目	評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法	
プロジェクト運営、活動の進捗状況	1	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体の実施状況 運営面、技術面の促進要因と阻害要因 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの運営、技術移転は円滑になされたか 円滑になされてきた要因は何か、なされていないとすれば原因は何か 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント体制(内部要因) PDMとの乖離 外部条件の変化、その他プロジェクトを取り巻く外部要因 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー
	2	<ul style="list-style-type: none"> 活動の進捗状況 活動の促進要因と阻害要因 活動実施にかかる問題点 	<ul style="list-style-type: none"> 各成果の活動は順調に進んでいるか 活動を促進している要因と阻害している要因は何か 十分に実施されていない活動はあるか、あるとしたらその原因は何か 	<ul style="list-style-type: none"> POとの乖離 投入や外部条件の変化 その他の内部的な促進・阻害要因と対処法 活動修正の際のプロセスや文書記録 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書・ミニッツ C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー 関係者へのインタビュー
モニタリングの実施状況	3	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングの仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング(プロジェクトの進捗状況の確認)はどのように行われていたか(形態・頻度) 進捗状況確認の結果はどのようにフィードバックされていたか モニタリング方法の改善の余地はあったか 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングツール(記録方法等含む)の有無 モニタリング実施方法、活用・フィードバック方法 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー C/Pと専門家に対する質問票 関係者へのインタビュー
	4	<ul style="list-style-type: none"> 外部条件の変化とその対応 	<ul style="list-style-type: none"> 外部条件に関して変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか 外部条件に記載していない外部要因による変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか 	<ul style="list-style-type: none"> 外部条件の変化と対処策 記録の有無、記録方法 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー 関係者へのインタビュー
	5	<ul style="list-style-type: none"> 前提条件の変化とその対応 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトで前提条件が設定されていないが、前提条件として設定すべき事柄があったか 	<ul style="list-style-type: none"> 前提条件に関するプロジェクトマネジャー(PM)と総括の意見 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 ネパール側PM、日本側総括 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書のレビュー 関係者へのインタビュー

関係者間のコミュニケーション	6	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションと問題認識の共有状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家とC/Pの間で十分なコミュニケーションが図られていたか ・専門家とC/Pの間で問題に対する認識は共有されていたか ・C/P機関同士で十分なコミュニケーションが図られていたか ・C/P機関同士で問題に対する認識は共有されていたか ・JICA本部やJICAネパール事務所、プロジェクトとの間で十分なコミュニケーションが図られていたか ・JICA本部やJICAネパール事務所、プロジェクトとの間で問題に対する認識は共有されていたか 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションツールの有無 ・各種会議の頻度や記録方法、記録内容 ・JICA本部、JICAネパール事務所、専門家、C/P等の意見、見解 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・JICA本部/ネパール事務所 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
技術(技能)移転の手法	7	<ul style="list-style-type: none"> ・技術、知識、ノウハウ移転の進捗状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・C/Pに伝えるべき技術、知識、ノウハウの内容は何で対象は誰か ・移転すべき上記内容はプロジェクト開始時に比べ変化してきているか ・的確に上記が移転されているか、技術移転の際、どのような工夫がなされているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・移転すべき技術、知識、ノウハウの内容と対象者 ・移転すべき技術、知識、ノウハウの内容の変化の有無 ・技術移転の方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
相手国実施機関のオーナーシップ	8	<ul style="list-style-type: none"> ・実施機関と責任監督機関のプロジェクトに対する主体性の醸成状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育局と教育省のプロジェクトに対する認識の度合い ・教育局と教育省のプロジェクトへの参加の度合い ・C/Pの配置の適性度 ・プロジェクト予算の負担状況(開始後の予算額の推移) 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種会議の開催頻度、参加者、協議内容 ・その他、実施機関の主体性の醸成が確認できる事例の有無 ・C/Pの配置人数、職位 ・プロジェクト開始後の予算額の推移 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー

評価5項目による分析

評価項目	評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法	
妥当性 (プロジェクトの実施の正当性、必要性を問う)	1	プロジェクトの必要性	・教育局、郡教育事務所、関係機関のプロジェクトに対する認識、見解 ・日本人専門家のプロジェクトの必要性に対する見解	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	
	2	プロジェクトの優先度	・第12年次計画(2010/11-2012/13年)、第13年次計画(2013/14-2015/16年) ・学校セクター改革計画(2009/10-2015/16年) ・学校セクター開発計画(2016~2023年)	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 ・上位の国家開発計画	・関連文書のレビュー ・関係者へのインタビュー	
	3		プロジェクト目標、上位目標は日本の対ネパール援助政策との整合性はあるか	・対ネパール国別援助方針(2012年) ・事業展開計画(2014年) ・JICA国別分析ペーパー(2014年)	・外務省ホームページ ・JICAネパール事務所	・関連文書のレビュー
	4	戦略・アプローチの適切性	プロジェクトがとった実施体制やアプローチ(モデル検証対象地域の選定やカスケード研修・モニタリング実施方法など)は現場のニーズに即したのか。また学校改善の手段、基礎教育のアクセスと質の改善の手段として適切だったか	・関係者のプロジェクトに対する認識、見解	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	5		日本の技術の優位性はあるか	・日本の類似分野での協力実績 ・日本の技術に対する関係者の認識	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
有効性	6	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標が達成される見込みはあるか	・実績表	・実績表	・実績表
	7	成果(アウトプット)の貢献	プロジェクト目標の指標の変化は、プロジェクトのそれぞれの「成果が達成されつつある変化」によって引き起こされた結果と言えるか	・成果の指標の実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績

有効性	8	成果(アウトプット)の貢献	プロジェクト目標の達成のために、PDMIには記載されていないが相当量の投入・活動を行い成果と呼べるようなものがあつたか、それはPDMIに成果として記載すべきか	・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	9	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	外部条件「中央行政機関のスタッフが頻繁に異動しない」、「研修を受けたSMCのメンバーの多くが入れ替わらない」の影響はあつたか	・プロジェクトに影響を与えた自然災害	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	10		PDMIに記載されていないが影響を与えた外部要因(促進・阻害要因)があるか	・プロジェクト外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	11	プロジェクトの有効性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か		・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
効率性	12	成果(アウトプット)の達成	4つの成果(アウトプット)は達成されるか	・実績表	・実績表	・実績表
	13	(成果を達成する上での)日本側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切だったか	・派遣実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	14		供与機材の種類、量、調達・供与時期は適切だったか	・機材実績 ・機材利用状況 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	15		研修員の受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受け入れ時期は適切だったか	・研修員受け入れ実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	16		プロジェクトの予算、日本側のコスト負担は適正規模だったか	・プロジェクトコスト負担実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表

効率性 (投入された資源量に見合った活動が実施されたか、プロジェクトは効率的であると言えるか)	17		カウンターパートの人数、配置、能力は適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> ・C/P配置状況 ・関係者の意見 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	18	(活動を行ううえでの)ネパール側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	土地、建物、施設の規模、質、利便性に問題はなかったか	<ul style="list-style-type: none"> ・建物・施設の現状 ・機材配置 ・関係者の意見 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	19		プロジェクトの予算、ネパール側のコスト負担は適切規模だったか	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトコスト負担実績 ・関係者の意見 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	20		活動の貢献	成果(アウトプット)を達成するために十分な活動が計画され、タイミングよく実施されているか	<ul style="list-style-type: none"> ・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家
	21	成果(アウトプット)の達成のために、PDMには記載されていないが成果に貢献した活動があったか、それはPDMに活動として記載すべきだったか		<ul style="list-style-type: none"> ・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	22	成果(アウトプット)の達成のために、これまで実施していないがPDMに新たに追加すべき活動はあるか		<ul style="list-style-type: none"> ・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	23	活動から成果に至るまでの外部条件の影響	活動から成果に至るまでの外部条件が設定されていないが、影響を与えた外部条件があるか	<ul style="list-style-type: none"> ・活動から成果に至るまでの外部条件 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	24		前提条件が設定されていないが、活動実施に影響を与えた外部条件があるか	<ul style="list-style-type: none"> ・前提条件 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	25	プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か		<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表

インパクト (プロジェクトの実施により長期的・間接的・波及効果を生みだしつつあるか、あるいは見込みがあるか)	26	上位目標達成の見込み	上位目標「基礎教育のアクセス・質が改善される」は、今後プロジェクトの効果として達成される見込みがあるか	・上位目標の指標の実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表
	27	上位目標に至るまでの外部条件の影響	「教育省がSSRPを継続」、「社会経済、政治情勢が悪化しない」「教育省が改善のための関連プログラムや活動を実施する」の影響はあるか	・外部条件の特定と影響度予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	28	波及効果	上位目標以外の予期しなかったプラスの効果・影響はあったか	・そのほかのインパクトの特定と影響予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
			予期しなかったマイナスの効果・影響はあったか	・負のインパクトの特定と影響予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	29	上位目標の達成に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後予想される貢献・阻害要因は何か	・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー ・実績表	
持続性 (プロジェクトの効果は協力終了後も持続していく見込みはあるか)	31	政策	プロジェクトの効果を持続あるいは拡大する取り組みが政策で担保されているか	・関係者の意見 ・政策面の持続が見込める根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	32	組織	SIP関連活動を継続していく実施体制がDoEの関係部署間(プログラム・予算課、公立校管理課、モニタリング課)で明確になっているか	・関係者の意見 ・組織面の持続が見込める根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	33	財政	SMCやPTAメンバー向けのSIPオリエンテーション実施のための予算が確保されているか、学校レベルでSIPの作成・実施に必要な予算が十分確保されているか	・関係者の意見 ・予算面の持続が見込める根拠		
	34	制度	SIP作成・実施を通じた学校改善が継続していくための制度面の措置が十分講じられているか	・関係者の意見 ・制度面の持続が見込める根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	35	技術	中央、郡、学校レベルでプロジェクトから研修やオリエンテーション、ガイドブックの改訂・配布等を通じて移転された知見やノウハウは今後も持続する見込みがあるか、プロジェクトの協力範囲で引き続き技術移転が必要な事柄があるか	・関係者の意見 ・技術面の持続が見込める根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー
	36	持続性に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後、持続性に影響を与えるであろう貢献・阻害要因は何か	・プロジェクト内部、外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家に対する質問票 ・関係者へのインタビュー	

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND
THE CONCERNED AUTHORITIES OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
“THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT OF
SCHOOL MANAGEMENT PHASE-II (SISM II)”**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Dr. Keiko MIZUNO, visited Nepal from 12 to 31 March 2017 for the purpose of conducting the Joint Terminal Evaluation for the Project for “Support for Improvement of School Management Phase-II (SISM II)” (hereinafter referred to as “the Project”).

During the Terminal Evaluation, the Team had a series of discussions with the concerned Nepalese authorities, jointly evaluated the achievements of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Kathmandu, March 29, 2017



Mr. Baikuntha Prasad Aryal
Joint Secretary,
Planning Division
Ministry of Education
Nepal



Dr. Keiko MIZUNO
Leader,
Japanese Terminal Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan

THE ATTACHED DOCUMENT

I ABOUT THE TERMINAL EVALUATION REPORT

Based on the discussions for the Terminal Evaluation of the Project, both sides agreed on the results of the evaluation which are mentioned in the Joint Terminal Evaluation Report as ANNEX.

II ABOUT THE EXTENSION OF THE PROJECT

Based on the results of the Terminal Evaluation of the Project, the concerned Nepalese authorities requested the extension of the Project to facilitate the implementation of the activities recommended in the Joint Terminal Evaluation Report. The Team also recognized the need for the extension of the Project. Therefore, both sides agreed that the Project should submit the action plan which includes the possible activities, tentative schedule and responsible agencies for their implementation during the extension period. This action plan should be submitted before 20 April 2017 both to the concerned Nepalese authorities and to JICA to consider the extension.

III ABOUT BUDGET ALLOCATION FOR ACTIVITIES CONDUCTED IN THE EXTENSION PERIOD

For the Project activities which will be conducted in the extension period, the concerned Nepalese authorities expressed their intention to make budgetary provision for the Project activities related to the SIP for fiscal year 2017/ 18 . Besides, both sides confirmed that such activities should be specified in Program Implementation Manual (PIM) along with budget allocation.

END

ANNEX: Joint Terminal Evaluation Report



**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON THE PROJECT FOR SUPPORT FOR IMPROVEMENT
OF SCHOOL MANAGEMENT PHASE-II (SISM II)**

Kathmandu, March 29, 2017



Contents

1. Introduction	1
1.1 Background.....	1
1.2 Objectives of the Terminal Evaluation.....	2
1.3 Joint Terminal Evaluation Study Team.....	2
1.4 Outline of the Project.....	2
1.5 Schedule of the Terminal Evaluation.....	3
1.6 Methodology of the Terminal Evaluation.....	4
2. Achievement of the Project	6
2.1 Inputs.....	6
2.1.1 Nepalese side.....	6
2.1.2 Japanese side.....	6
2.2 Outputs.....	7
2.3 Project Purpose.....	20
2.4 Overall Goal.....	24
3. Implementation Process of the Project	26
4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria	28
4.1 Relevance: High.....	28
4.2 Effectiveness: Moderately high.....	30
4.3 Efficiency: Moderately high.....	31
4.4 Impact (Prospects).....	34
4.5 Sustainability (Prospects): Medium to moderately high.....	34
5. Conclusion	36
6. Recommendations	37
7. Lessons Learned	40

Annexes

ANNEX 1	Project Design Matrix Version 2.0
ANNEX 2	Evaluation Grid
ANNEX 3	List of the Nepalese Counterparts
ANNEX 4	Costs borne by the Nepalese Side
ANNEX 5	List of the Japanese Experts
ANNEX 6	Costs borne by the Japanese Side
ANNEX 7	List of Equipment provided by the Japanese side
ANNEX 8	List of Participants of Training in Japan



Abbreviations

ASIP	Annual Strategic Implementation Plan
AWPB	Annual Work Plan and Budget
AY	Academic Year
CBO	Community Based Organization
CC	Coordination Committee
CC-DRR	Child-Centered Disaster Risk Reduction
CDC	Curriculum Development Center
C/P	Counterpart
DEO	District Education Office
DEO	District Education Officer
DoE	Department of Education
DRR	Disaster Risk Reduction
D-ToT	District-level Training of Trainers
ETC	Education Training Center
FY	Fiscal Year
GoJ	Government of Japan
GoN	Government of Nepal
HT	Head Teacher
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meeting
MoE	Ministry of Education
MoF	Ministry of Finance
NCED	National Center for Education Development
NGO	Non-Governmental Organization
NRs	Nepalese Rupees
OG	Operation Guide
PDM	Project Design Matrix
PIM	Program Implementation Manual
PRS	Poverty Reduction Strategy
PTA	Parent Teacher Association
R/D	Record of Discussion
RC	Resource Center
RP	Resource Person
SGDOG	School Grant Distribution and Operational Guidelines
SIP	School Improvement Plan
SISM	Support for Improvement for School Management
SMC	School Management Committee
SS	School Supervisor
SSA	School Self-Assessment

SSDP	School Sector Development Plan
SSRP	School Sector Reform Plan
ToT	Training of Trainers
T3	Technical Taskforce Team
T5	Technical Taskforce Team for Trainers' Training



1. Introduction

1.1 Background

The Government of Nepal (GoN) has been implementing the School Sector Reform Plan (SSRP) since 2009 aiming at increasing access to and improving quality of school education. SSRP has placed particular emphasis on the provision of basic education for all children, especially for those from marginalized and disadvantaged groups. In accordance with the decentralization policy, the GoN has intended to delegate education planning and management responsibility to the local bodies and communities for school-based management based on local needs and environment with enhanced community participation. Under the SSRP, strengthening school management with empowerment of local communities has been one of the strategic priorities.

JICA has supported such efforts of the Ministry of Education (MoE) in various ways in line with the SSRP, and one of which is extending technical assistance for the Support for the Improvement of Primary School Management Phase 1 (SISM 1) from 2008 to 2011. After 3-year piloting in Dhading and Rasuwa districts, SISM 1 created “SISM Model” for improving school-based management including SIP formulation and implementation by capacity development of SMC/PTA. After various good practices were reported from community schools during the SISM piloting, institutional strengthening and capacity development for improving school-based management have been given higher priority, and various efforts have been made. As one of such efforts, the DoE developed the School Improvement Plan (SIP) Formulation Guidebook (BS 2069) with the support of JICA during the follow-up of SISM 1. Most of schools have prepared the SIP, but not fully implemented the planned activities because of lack of capacity, resource and linkage with the community, local government bodies, Community Based Organizations (CBOs) and other stakeholders.

Under those circumstances, the GoN requested that the Government of Japan (GoJ) carry out a technical cooperation project to develop a mechanism of disseminating the SISM Model, and to strengthen the institutional capacity development at both central and district levels. Upon this request, Japan International Cooperation Agency (JICA) has dispatched the Detailed Planning Survey Team from July 15 to August 2, 2012 to formulate and agree on the detailed design of the Project for the Support for the Improvement of Primary School Management Phase 2 (hereinafter referred to as “the Project”) and the official Record of Discussion (R/D) was signed on March 11, 2013 accordingly. The Project started from June 2013 as a three and half-year technical cooperation project. The extension of the 3rd period of the Project for six months was agreed to complete additional activities that were planned after the earthquakes in April and May 2015. As the Project will terminate in July 2017, the Terminal Evaluation Study was conducted from March 12 to March 31, 2017.



1.2 Objectives of the Terminal Evaluation

- (1) To confirm progress of the Project and examine achievement of the Project Purpose by the end of the Project
- (2) To clarify the priority issues and challenges by the end of the Project
- (3) To assess the Project based on the five criteria such as relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability
- (4) To make recommendations to be implemented by the end of the Project and after the termination of the Project
- (5) To obtain lessons learned from the Project for better implementation of other projects

1.3 Joint Terminal Evaluation Study Team

The Joint Terminal Evaluation Study Team (hereinafter referred as “the Team”) consists of the following members:

[Nepalese Side]

Name	Title	Affiliation
Mr. Khagaraj Poudyal	Evaluation Member	Under secretary, Foreign Aid Coordination Section, Ministry of Education (MoE)
Dr. Babu Ram Dhungana	Evaluation Member	Deputy Director, Monitoring and Management Section, DoE

[Japanese Side]

Name	Title	Affiliation
Dr. Keiko Mizuno	Team Leader	Senior Advisor (Education), JICA
Mr. Zaw Zaw Aung	Cooperation Planning	Basic Education Team1, Basic Education Group, Human Development Department, JICA
Ms. Toshiko Shimada	Evaluation Analysis	Consultant, IC Net Limited

1.4 Outline of the Project

The Project has been conducted based on the PDM Version 0, and 1.¹ The summary of the PDM Version 1.0 (draft) is described below.

(1) Super Goal (End Outcome)

Access to and quality of school education is improved.

¹ The PDM Version 0 was agreed in the R/D dated on March 11, 2013. It was revised to the PDM Version 1.0 on August 12, 2015. Based on the recommendations made by the Mid-Term Review Study Team, it was again revised to the PDM Version 2.0 on February 25, 2016.

(2) Overall Goal

The technical and financial mechanism for enhancing school management through SIP process is maintained at the national and district levels.

(3) Project Purpose

Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education.

(4) Output

Output 1	Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed.
Output 2	Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target area.
Output 3	Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.
Output 4	Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs.

1.5 Schedule of the Terminal Evaluation

Date	Programme
Mar 12 (Sun)	12:45 Arrival of Ms. Shimada KTM(TG319) 15:00 Meeting with Chief Advisor (Hotel Sunset View)
Mar 13(Mon)	10:30 Meeting with JICA Nepal (JICA Office) 11:30 Meeting with the Joint Evaluation Team (MoE) 14:00 Interview with the C/Ps of DoE
Mar 14(Tue)	7:30 Move to Gorkha district 12:30 Interview with Gorkha DEO 13:30 Interview with Resource Persons (RPs) 14:30 Interview with School Supervisor (SSs)
Mar 15(Wed)	9:30 School visit to interview with Head Teacher (HT), teachers, SMC/PTA 13:00 Return to Kathmandu
Mar 16 (Thu)	10:30 Interview with the C/Ps of NCED 12:00 Interview with the C/Ps of CDC 13:30 Interview with JICA Education Advisor
Mar 17(Fri)	Documentation
Mar 18 (Sat)	Documentation
Mar 19(Sun)	AM Documentation 12:45 HND-BKK-KTM (Dr. Mizuno & Mr. Zaw Zaw) (TG319) 17:00 Internal meeting
Mar 20(Mon)	AM Documentation 13:00 Courtesy Call to MoE 14:00 Meeting with Joint Evaluation Team at MoE 17:00 Meeting with JICA Nepal Office
Mar 21 (Tue)	10:30 Meeting with C/Ps and Experts at DoE 12:00 Meeting with NCED 15:00 Interview with DEO Kathmandu 16:00 Interview with RP and SSs

Mar 22 (Wed)	10:30 School visit in Kathmandu to interview with HT, teachers, SMC/PTA PM Documentation
Mar 23 (Thu)	8:30 Meeting with Community School Management Section of DoE 17:30 Meeting with the Japanese expert team
Mar 24 (Fri)	12:30-13:00 Meeting with DPs Documentation
Mar 25 (Sat)	14:00 Internal meeting
Mar 26 (Sun)	10:00 Joint Evaluation Team Meeting to discuss the draft of Joint Eva Report 14:00 Meeting with JICA Education Advisor 15:00 Meeting with C/Ps and Experts to discuss the draft of Joint Eva Report 16:00 Meeting with DoE to discuss the M/M
Mar 27 (Mon)	Finalization of Joint Eva Report and M/M
Mar 28 (Tue)	AM Documentation Preparation for Coordination Committee (CC)
Mar 29 (Wed)	16:30 Coordination Committee (CC) meeting, and signing of M/M at DoE
Mar 30 (Thu)	16:00 Reporting to JICA Nepal Office
Mar 31 (Fri)	AM Documentation 13:55 Departure from Kathmandu (TG 320)
April 1 (Sat)	6:55 Arrival in Tokyo (TG 682)

1.6 Methodology of the Terminal Evaluation

The Project was evaluated using Project Cycle Management method defined in the New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition (2010) and the Second Edition (2014). The procedures for the Terminal Evaluation were as follows:

The Project was evaluated using Project Cycle Management method defined in the New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition (2010) and the Second Edition (2014). The procedures for the Terminal Evaluation were as follows:

- (1) The Team reviewed the PDM Version 2 (See the ANNEX 1).
- (2) The Team developed an Evaluation Grid (See the ANNEX 2).
- (3) The Team collected the necessary data for evaluation by reviewing the project reports and the training manuals developed by the Project, undertaking a questionnaire survey and an interview with the counterparts (C/Ps) of the Project, and conducting field visits in Gorkha and Kathmandu districts.
- (4) The Team verified and evaluated the achievements as per the PDM Version 2 and implementation processes of the Project by referring to the Evaluation Grid.
- (5) The Team evaluated the Project based on the following five criteria of Development Assistance Committee:

Relevance	Relevance refers to the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in accordance with the policy direction of the GoN and the Japanese Official Development Assistance as well as needs of beneficiaries and target groups.
Efficiency	Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the inputs of the Project were efficiently converted into the Output.
Effectiveness	Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about

	as a result of the Project.
Impact	Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by implementing the Project, including the extent to which the Overall Goal has been attained.
Sustainability	Sustainability refers to the extent to which the Nepalese side can further develop the Project, and the benefits generated by the Project can be sustained in the policy, financial, institutional, organizational and technical aspects.

- (6) The Team made a conclusion based on the results of evaluation analysis. At the same time, the Team made recommendations to the Project, and obtained lessons learned from the Project.



2. Achievement of the Project

2.1 Inputs

2.1.1 Nepalese side

1. At the time of the Terminal Evaluation Study, a total of 19 officials were assigned by the MoE, the DoE, the CDC and the NCED as the C/Ps of the Project (See ANNEX 3).
2. The DoE allocated NRs 794 million from FY2013/14 to FY 2016/17 for SIP formulation/update and other capacity development of community and SMC² (See ANNEX 4).
3. The office space for the Project was provided by the DoE.

2.1.2 Japanese side

1. Eleven (11) JICA experts were dispatched. Their professional fields are as follows: 1) Team Leader/Education Administration³, 2) Training Management/Technical Support for Strengthening SIP Formulation, 3) Monitoring and Evaluation (1) /Education Policy, 4) School Management (1) /Technical Support for School Management Improvement in SSRP (2), 5) Education Policy (2), 6) Public Relations and Dissemination (1), 7) Public Relations and Dissemination (3), 8) Disaster Prevention Education/Monitoring and Evaluation (2), 9) Deputy Team Leader/Technical Support for School Management Improvement in SSRP (1) /Public Relations and Dissemination (2) and 10) Coordination for C/P Training in Japan. The total person-months for the Japanese experts were 104.78 as of February 2017 (See ANNEX 5).
2. The Japanese side has allocated NRs 115.4 million in total for the program budget for the Project activities such as the implementation of training, workshops, surveys and studies, development of training materials, and provision of emergency support, and other office operation cost (See ANNEX 6).
3. The Japanese side provided a vehicle, computers, digital cameras and other equipment required for Project activities. The total cost for equipment provided by the Japanese side stood at about 4.4 million yen, i.e., NRs 4.0 million⁴ (See ANNEX 7).
4. The Project provided training in Japan in 2014 and 2016. Twenty (20) people from the MoE, the DoE, the District Education Officer (DEO), the National Center for Educational Development (NCED) and the Curriculum Development Center (CDC) and Central Regional Education directorate participated in these training (See ANNEX 8).

² The budget allocated by the DoE also includes guardians' education and extra-curricular activities.

³ Two experts were assigned as the Team Leader. The previous Team Leader was assigned from June 2013 to September 2015, while the present one was assigned from October 2015.

⁴ Exchange rate was adopted according to JICA's procurement rate (NPR1=1.091 in April 2014).



2.2 Outputs

The degree to what each output has been achieved is described below:

Output 1:	Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed.
------------------	--

All the indicators of the Output 1 have been already achieved, which means that the Output 1 has been achieved. The following indicators were defined in order to evaluate the achievement of the Output 1:

Indicator 1-1	SIP Formulation Guidebook is revised to incorporate the contents for improvement of access to and quality of basic education.
----------------------	--

The DoE developed the SIP Formulation Guidebook (BS 2069) in 2012 with the support of JICA during the follow-up of the SISM 1. In the Project, T3 and T5 members⁵ as well as the Japanese experts intensively discussed its revision because many schools did not follow this Guidebook for formulating the SIP. The Project revised it to make it more concise and user-friendly, and completed the SIP Formulation Guidebook (BS 2071) in 2014. Thus, the Indicator 1-1 has been already achieved.

Indicator 1-2	Training package (modules, monitoring tools, ToT materials etc.) are developed.
----------------------	--

The Project has developed and updated the SISM Model based on the experiences of the SISM 1. It consists of the following four components: 1) school-level workshop; 2) four-tier SIP trainer's training through the cascade model; 3) monitoring by School Supervisors (SSs) and Resource Persons (RPs); and 4) practical and user-friendly training materials.

In accordance with the growing need for having Disaster Risk Reduction (DRR) planning at schools especially after the earthquakes in 2015, the Project prepared and printed the Supplementary Training Manual for Annual SIP Updating and Reference for Disaster Preparedness in School. A set of these materials were delivered to each school in coordination with DEOs (See the Table 1). Given the above, the Indicator 1-2 has been already achieved.

⁵ The T3 was formed under the Coordination Committee (CC), comprising six members from the DoE, the NCED and the CDC. They have been responsible for designing and monitoring the Project activities while the T5 was formed under the T3, comprising eight members of the DoE, the NCED and the CDC. The five members have been in charge of designing, implementing and monitoring SIP training and workshops.



Table 1: Distribution of the training materials for the national dissemination

S. N.	Training Material	Status of distribution of materials (in number)				Total
		R-ToT* for D-ToT** participants	D-ToT for RC-W/SIP orientation participants	RCW*** for school	Office	
1	SIP Formulation Guidebook	163	1764	27,342	113	29,382
2	School-level Workshop Manual	163	1764	27,342	86	29,355
3	SSA- Checklist	163	1,039	27,342	37	28,581
4	Supplementary Book	326	3,528		42	3,896
5	Child Friendly School Poster	163	3,528		1	3,692
6	Supplementary Training Manual		1860	28,975		30,835
7	Social Audit Guideline****		1860	28,975		30,835

Note: *R-ToT=Regional-level ToT, **D-ToT=District-level ToT, *** RC-W=Resource Center-level Workshop

****Only printed and distributed by the Project

Source: 2nd Year Completion Report of SISM2 and information obtained from SISM2

Indicator 1-3 Nationwide training/monitoring mechanisms are developed.

The Project has taken its sustainability into consideration and incorporated the SIP follow-up activities into the existing meeting system such as DEO monthly meetings and Resource Center (RC) monthly meetings in the third year of the Project.

Regarding monitoring of the SIP, the DoE has decided to include a few questions related to the progress of SIP training through the cascade model in its regular monitoring formats. Thus, the Indicator 1-3 has been achieved.

Indicator 1-4 Guidelines regarding school management is authorized by GoN.

The Project has revised the SIP Formulation Guidebook (BS 2069) and finally developed the SIP Formulation Guidebook (BS 2071). This Guidebook was approved by the DoE in 2014 and distributed to all community schools. Thus, the Indicator 1-4 has been already achieved.

Indicator 1-5 Activities to promote/improve SIP process are included in the Annual Strategic Implementation Plan (ASIP)/the Annual Work Plan and Budget (AWPB).

SIP formulation was among the activities stated in the ASIP/AWPB of the SSRP before the commencement of the Project. The SIP has been more specifically described through a series of discussions between the counterparts and the Japanese experts (See the Table 2). Therefore, the

Indicator 1-5 has been already achieved.

Table 2: SIP in ASIP/AWPB from 2013/14 to 2016/17

FY	Activities	Target	Budget		
2013/14 (2070/71)	Capacity development for SMC, PTA ,HTs and other stakeholders about managerial capacity improvement of schools, ensuring good governance, physical facilities improvement, disaster management, SIP, VEP, social audit		122,689,000		
FY	Activities	Unit	Physical Target	Budget	
2014/15 (2071/72)	Prepare/Update of SIP & 3 days capacity development on school accounting, school construction, disaster management, SIP, VEC, social audit and other relevant contents for the stakeholders of schools including SMC, PTA, VEC, RCMC, HTs and CBOs	School	29,272	102,452,000	
FY	Activities	Unit	Physical Target	Unit Cost	Budget
2015/16 (2072/73)	SIP Formulation & Updating, increasing social accountability and transparency through social audit for Ensuring Quality Education	School/ institution	29,133	8,000	233,064,000
FY	Activities	Unit	Physical Target	Unit Cost	Budget
2016/17 (2073/74)	Block grant to basic schools for SIP, Interaction for capacity development of community and SMC, guardians' education and extra-curricular activities	School	21,211	10,000	212,110,000
	Grant to secondary school for SIP, Interaction program for capacity development of community and SMC, Guardians education and extracurricular activities	School	6,187	20,000	123,740,000
	Total		27,398		335,850,000

Source: ASIP/AWPB 2013-14, ASIP/AWPB 2014-15, ASIP/ AWPB 2015-16 and ASIP/AWPB 2016-17 (MoE)

Output 2:	Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target area.
------------------	--

All seven indicators have been achieved based on the results of self-evaluation of training among the central and local officials and the Baseline and End-line Surveys of testing and control districts. The remarkable positive changes in these results contributed to verifying the effectiveness of the SISM Model, and also achieving the Output 2. The evaluation results of each indicator are presented below:

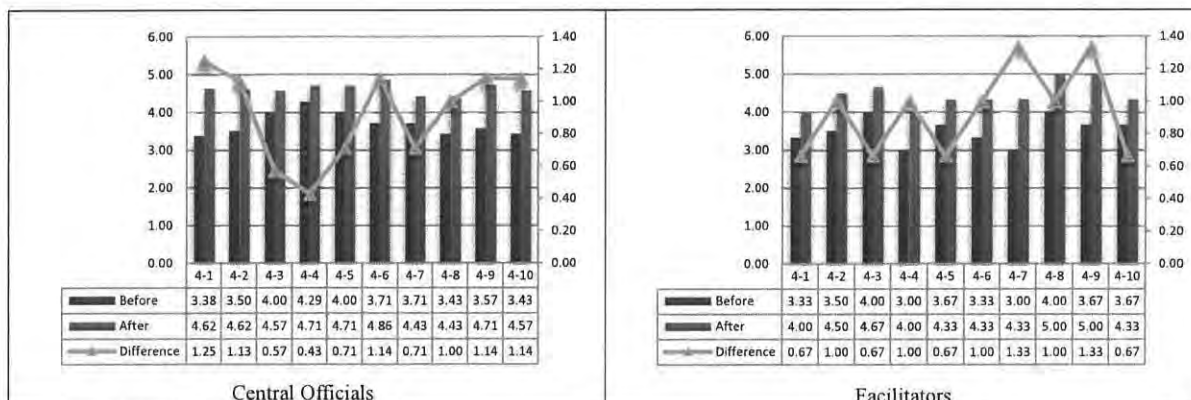
Indicator 2-1 **Understanding level of central officials as trainees of TOT for SIP promotion is enhanced.**

The Project asked 11 central officials (8 participants and 3 facilitators as master trainers) who participated in central-level ToT in December 2013 to fill out a self-evaluation questionnaire of training on scale of one to five (Low:1 - High:5) before and after ToT. The results showed their understanding of SIP and related topics has improved (See Table 3 and Figure 1). Most of the statements were statistically significant, which means that they learned SIP well from the ToT. Regarding SIP promotion, both the central officials and the facilitators have significant changes on SSA checklist utilization and non-budgetary activity of SIP promotion. It can be inferred that the central officials learned the practical know-how of promotion of SIP from the central-level ToT (See the SISM 2 Testing Achievement Report, IDCJ, 2014). Given the above, the Indicator 2-1 has been achieved.

Table 3: Questionnaires to central officers regarding SIP promotion

	SIP Promotion	Significance Officials	Significance Facilitators
1	I understand how to simplify the development process of SIP for schools.	*	-
2	I understand non-budgetary activities can be promoted.	*	*
3	I understand development of SIP is not the goal, but school management improvement is the goal.	-	-
4	I understand the improvement of school management is a path for improving student learning.	-	*
5	I understand how SS/RP can support SIP development better.	-	-
6	I understand how to utilize School-Self Assessment in the formulation of SIP.	*	*
7	I understand how school can utilize school budget for SIP implementation.	-	*
8	I understand how important for DoE to conduct the cascade training of SIP in other districts.	*	*
9	I understand how important for DEO to conduct the cascade training of SIP in their district.	*	*
10	I can give recommendation to DoE which part of SIP Formulation Guidebook (BS 2069) can be modified or improved to enhance SIP development.	*	-

Note: * means it is statistically significant in five percent.
Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)



Note: Likert Scale (Low: 1 – High: 5)
 Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Figure 1: Central officials' changes in relation to SIP promotion

Indicator 2-2	Understanding level of local education authorities for TOT content is enhanced.
----------------------	--

Before and after central-ToT, 23 local officers including the Regional Education Directorate, the ETC and the DEO were asked to evaluate their understanding of SIP and related topics. In all questions, the level of their understanding of training has been highly improved. Some of the questions are statistically significant. The result of self-evaluation clearly indicated that local officers have deepened their understanding of SIP formulation and promotion. Thus, the Indicator 2-2 has been already achieved (See the Testing Achievement Report, SISM 2, 2014).

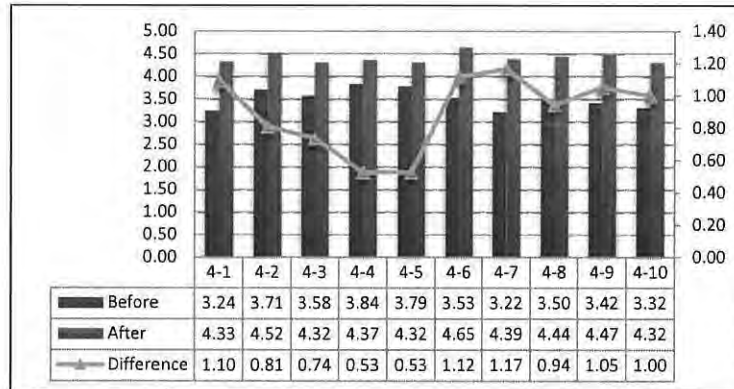
Table 4: Questionnaires to local officers regarding SIP promotion

	SIP Promotion	Significance
1	I understand how to simplify the development process of SIP for schools.	*
2	I understand non-budgetary activities can be promoted.	-
3	I understand development of SIP is not the goal, but school management improvement is the goal.	-
4	I understand the improvement of school management is a path for improving student learning.	-
5	I understand how SS/RP can support SIP development better.	-
6	I understand how to utilize School-Self Assessment in the formulation of SIP.	*
7	I understand how school can utilize school budget for SIP implementation.	*
8	I understand how important for DoE to conduct the cascade training of SIP in other districts.	-
9	I understand how important for DEO to conduct the cascade training of SIP in their district.	*
10	I can give recommendation to DoE which part of SIP Formulation Guidebook (BS 2069) can be modified or improved to enhance SIP development.	*

Note: * means it is statistically significant in five percent.
 Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Handwritten signature

Handwritten mark



Note: Likert Scale (Low: 1 – High: 5)
 Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Figure 2: Local officials' changes in relation to SIP promotion

Indicator 2-3	Understanding and participation of head teachers, teachers, SMC and guardians regarding SIP and school management are improved in the target area.
----------------------	---

The results of the Baseline and End-line Surveys of testing and control districts demonstrated that the level of school stakeholders' understanding of SIP has been remarkably enhanced in the target districts. Thus, the Indicator 2-3 has been achieved.

Indicator 2-4	The recommended actions are incorporated into the national dissemination program for SIP.
----------------------	--

Based on the achievement of four testing districts such as Solukhumbu, Rupandehi, Jumla and Doti, the Project has obtained lessons learned and made recommendations for national dissemination as follows: 1) revision of the SIP Formulation Guidebook; 2) implementation of SIP training through the cascade model through the existing government system; 3) implementation of school-level workshops and revision of the School-level Workshop Manual; 4) inclusion of SIP formulation and updating in the Program Implementation Manual (PIM) that serves as the terms of reference for DEOs; and 5) revision of the SIP training session in existing HT training. The Project has finally incorporated these lessons and recommendations into the operation of national dissemination program of SIP. Thus, the Indicator 2-4 has been already achieved.

Indicator 2-5	More schools in the testing districts than in the control districts develop the five-year SIP and its annual action plan.
----------------------	--

The Project undertook the Baseline Survey and the End-line Survey of Testing and Control Districts in September 2013 and May 2014 respectively. The SIP is basically updated at schools in April.

According to the results of the End-line Survey, 95% or 100% of the sampled schools of the four testing districts namely: Solukhumbu, Doti, Jumla and Rupandehi, answered that they formulated the Academic Year (AY) 2014/15 annual action plan of SIP. In contrast, 25% of those or less than that except Dadeldhura (75%) in the control districts formulated the AY2014/15 annual action plan of SIP. Because the formulation rate of SIP in the target districts where the Project provided technical support for SIP development is higher than in the control districts (See the Table 5), the Indicator 2-5 has been already achieved.

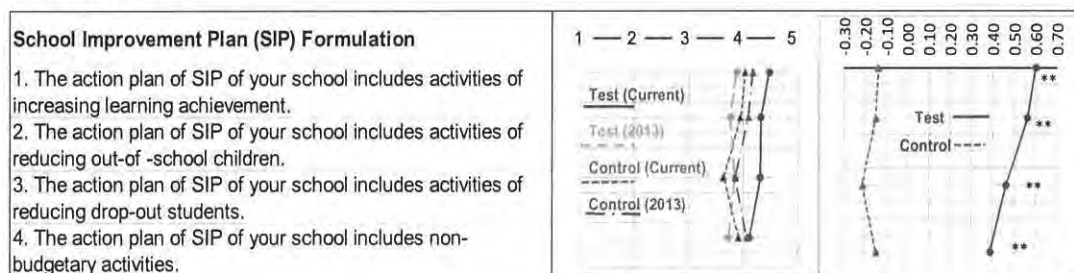
Table 5: Formulation school annual action plan 2014

District		AY2014/15	District		AY2014/15
Testing Districts	Solukhumbu	100%	Control Districts	Sankhuwasabha	15%
	Doti	100%		Dadeldhura	75%
	Jumla	100%		Kalikot	25%
	Rupandehi	95%		Kapilbastu	25%

Note: The number of sample schools is 20 per district. In total 160 schools were surveyed.
Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Indicator 2-6 **Activities related to improvement of access and quality of basic education are planned in submitted SIPs by SMCs.**

In the Baseline and End-line Surveys of the testing and control districts, the Project asked the school stakeholders whether their action plan on the SIP includes the following activities: 1) increasing learning achievement; 2) reducing out-of-school children; 3) reducing drop-out children; and 4) non-budgetary activities. They evaluated each statement on scale of one to five (Strongly disagree:1 – Strongly agree:5).

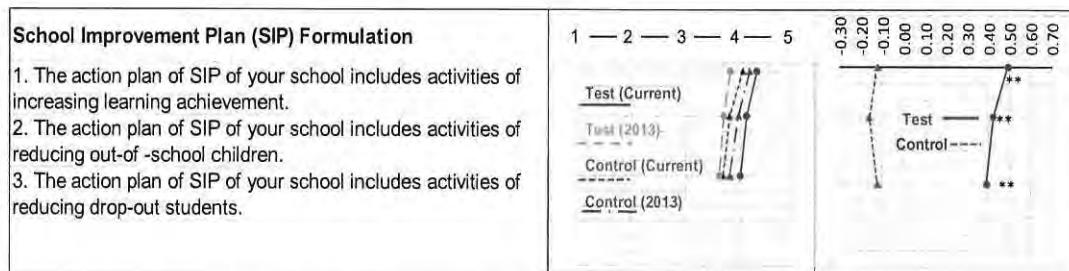


Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Figure 3: Head Teachers' perspectives of SIP formulation

Handwritten signature

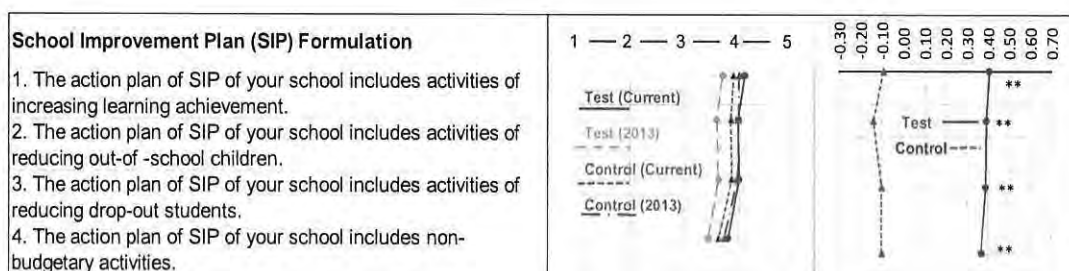
Handwritten signature



Note: The question 4 related to non-budgetary activities was not asked for teachers.

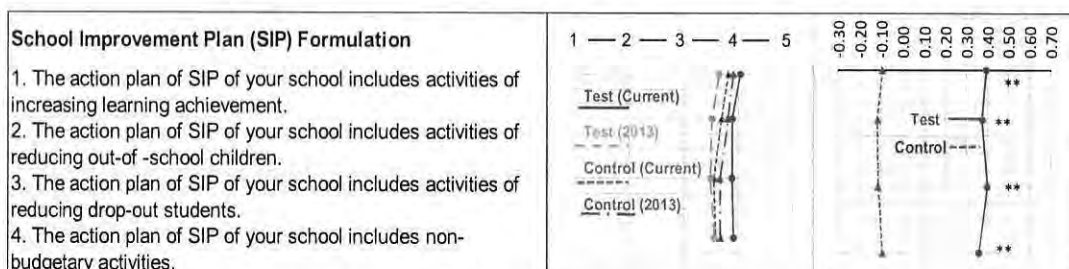
Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Figure 4: Teachers' perspectives of SIP formulation



Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Figure 5: SMC' perspectives of SIP formulation



Source: SISM2 Testing Achievement Report (IDCJ, 2014)

Figure 6: Guardians' perspectives of SIP formulation

As the Figure 3, 4, 5 and 6 indicate, all the questions have significant changes in the testing districts. Thus, it is fair to say that the Indicator 2-6 has been achieved because the Project's intervention in these districts has helped the schools and the SMCs include activities related to improvement of access to and quality of basic education in their SIPs.

Indicator 2-7 Level of school stakeholders' involvement of SIP formulation and implementation is enhanced.

The results of the Baseline and End-line Surveys showed that the level of school stakeholders' involvement of SIP formulation was much higher in the testing districts than in the control districts. Particularly, the teachers' involvement has significant changes in the testing districts among the school stakeholders such as HTs, SMCs and guardians. It can be interfered that the Project activities have encouraged the teachers to participate in SIP formulation actively. Considering the above, the Indicator 2-7 has been achieved.

Output 3: Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.

All four indicators have been already achieved. Thus the Output 3 has been achieved.

Indicator 3-1 Capacity and involvement of central officials as TOT trainers for promoting SIP are enhanced.

It is hard to measure the achievement of the Indicator 3-1 objectively because the Project has not carried out the evaluation of central officials. However, the results of interview and questionnaire conducted by the Team at the time of the Terminal Evaluation revealed that the central officials of DoE, NCED and CDC have actively participated in development of the training curriculum of SIP and the supplementary training manual, and implementation of training as ToT trainers. It can be interfered that such active participation has helped enhance the central officials' sense of ownership and responsibility for national dissemination of SIP.

Indicator 3-2 Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced.

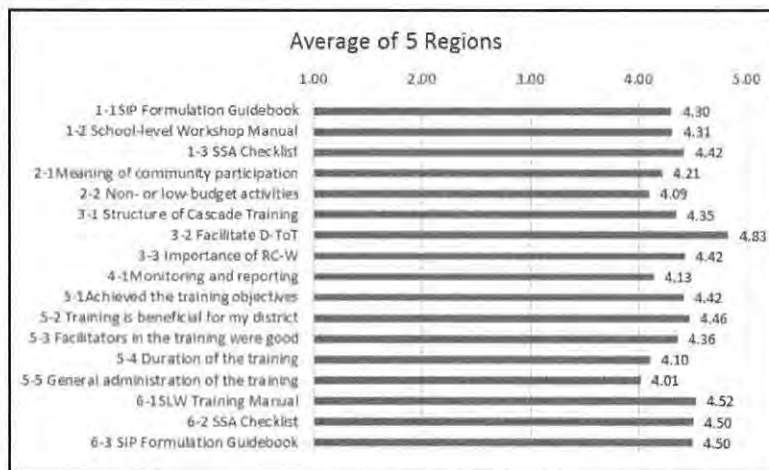
In November 2014, the Project trained 163 regional and district officials as district-level ToT facilitators, and asked the officials to answer questions including the level of understanding of ToT on a scale of one to five (See Table 6). The average score of answers to the question "I am confident enough to facilitate district ToT" was the highest, meaning that their level of understanding of ToT was enhanced (See Figure 7). Thus the Indicator 3-3 has been already achieved.



Table 6: Trained regional and district officials

Region (Districts No. covered)	Schedule	From DEO			ETC/RED	Others	Sub-total
		ADEO*/US	SO	SS			
Central (19 districts)	November 6-9, 2014	12	4	18	4	5	43
Eastern (16 districts)	November 10-13, 2014	7	6	12	4	7	36
Western (16 districts)	November 10-13, 2014	9	2	18	3	0	32
Mid-Western (15 districts)	November 23-26, 2014	8	2	14	3	5	32
Far-Western (9 districts)	November 23-26, 2014	2	3	12	2	1	20
Total: (75 districts)	--	38	17	74	16	18	163

Note: *ADEO=Assistant DEO; US=Under Secretary; SO=Section Officer; SS=School Supervisor
Source: SISM 2, The Progress Report



Note: Likert scale 5: fully agree – 1: totally disagree
Source: SISM 2 The Progress Report

Figure 7: Average scores of the training evaluation in 5-Regional ToT

Indicator 3-3	Frequent meetings are held among the DoE, the NCED, the CDC and the DEOs for facilitation, development, update and implementation of SIP is strengthened.
----------------------	--

This Indicator was added at the time of the Mid-Term Review because the previous PDM has no indicator to measure the improvement of organizational and institutional capacity under the Output 3. As presented in the Table 7, the various meeting have been held twelve times in the Project after the Mid-Term Review, in which the participants from the DoE, the NCED and the CDC have discussed various agendas as the T3 or T5 members. It can be interpreted that the meetings of SIP related issues have been institutionalized among the DoE, the NCED and the CDC. It is fair to say that the Indicator 3-3 has been achieved.

Table 7: Meetings among the DoE, the NCED and the CDC in the Project

	Date	Major Agendas	Participants
1	9 March 2017	Continuity of SISM2 activity, SIP Study.	Mr. Shiva Sapkota, Deputy Director, NCED
2	21 February, 2017	SGDOG working group meeting	13 persons including Mr. Ana Nath Neupane, Director; Ghanshyam Aryal, Deputy Director of Program and Budget Section; Mr. Gyanendra Ban, Deputy Director of Community School Management Section; Mr. Basant Prasad Koirala, Deputy Director of Gender and Equity Section; and Mr. Meghnath Sharma from Program and Budget Section.
3	16 February, 2017	SGDOG working group meeting	11 persons including Mr. Ana Nath Neupane, Director; Ghanshyam Aryal, Deputy Director of Program and Budget Section; Mr. Gyanendra Ban, Deputy Director of Community School Management Section; Mr. Basant Prasad Koirala, Deputy Director of Gender and Equity Section; and Mr. Meghnath Sharma from Program and Budget Section.
4	1 February 2017	Preparation of RC-level Orientation	Mr. Shiva Prasad Upreti, Deputy Director of Educational Counselling and Disaster Management Section.
5	27 January 2017	Continuity of SISM2 activity	Mr. Shiva Sapkota, Deputy Director, NCED
6	3 January 2017	SIP Appraisal, Continuity of SISM2 activity.	All T3 members (Formal Meeting)
7	5 January 2017	BOSAI Mapping	Mr. Shiva Prasad Upreti, Deputy Director of Educational Counselling and Disaster Management Section and Mr. Gyanendra Ban, Deputy Director of Community School Management Section.
8	12 December 2016	Sharing preliminary findings of SIP Study.	Mr. Ghanshyam Aryal, Deputy Director of Program and Budget Section; Mr. Gyanendra Ban, Deputy Director of Community School Management Section; Mr. Basant Prasad Koirala, Deputy Director of Gender and Equity Section; Mr. Padam Raj Acharya from Monitoring and Management Section; Mr. Tej Prasad Kafle from Teachers Management Section; Mr. Rewati Raman Dahal from Physical Service Section and Mr. Meghnath Sharma from Program and Budget Section.
9	23 December 2016	SIP study	Mr. Megha Nath Sharma, Section Officer, DoE
10	22 December 2016	SIP Appraisal and others	Mr. Gyanendra Ban, Deputy Director, DoE
11	30 November 2016	Incorporation of SIP sessions in curriculum of HTLCBT	Mr. Ishowori Pokhrel, Deputy Director, NCED
12	3 October 2016	Reflections of C/P training	34 persons (including Director General, Director of Program and Monitoring Division, Deputy Directors and Section Officers of DoE).

Source: obtained from SISM 2

Indicator 3-4

Activities to promote/ improve SIP practices is clearly described in PIM.

This Indicator was also added during the Mid-Term Review because no indicator was set to measure

the improvement of organizational and institutional capacity under the Output 3. The DoE has incorporated the SIP formulation/update and implementation into the PIM at the time of the national dissemination of SISM model based on the recommendations of the Project (See also the Indicator 2-4). The Table 8 shows the description of SIP related activities in the PIM. Thus, the Indicator 3-4 has been already achieved.

Table 8: Provision in PIM 2016/2017

Approved Activity Number, Activity and Implementation Process	Responsible Agencies	Timeframe	Monitoring/Output Indicator
2.15.11.117.8 Grant for School Improvement Plan, Interaction for Capacity Development for communities and SMC, Conduction of Parental Education, Extra-curriculum activities in Basic Level Schools 2.15.11.122.5 Grant for School Improvement Plan, Interaction for Capacity Development for communities and SMC, Conduction of Parental Education, Extra-curriculum activities in Secondary Level Schools <ul style="list-style-type: none"> • District Education Office will disburse the budget of NRs. 10,000 to each basic level school and NRs. 20,000 to each secondary level school who had formulated and updated the SIP based SIP-FGB 2071. • By using this budget, schools should quarterly review the status of SIP implementation participating stakeholders. School should conduct the interaction program for the strengthened of capacity of SMC, PTA, guardians, students teachers and conduct the extra-curriculum activities for the talent enhancement of the students. • It is compulsory for every school to formulate/update Annual SIP for coming year incorporating the disaster management. School need to conduct at least one day school-level workshop for Annual SIP Updating involving all the stakeholders. School must have to follow the format prescribed in School Improvement Plan Formulation Guidebook (SIP-FGB) and Supplementary Training Manual for Annual SIP Updating and References for Disaster Preparedness in School (STM) and submit it to concerned agencies within the given time frame. 	DoE RED DEO SMC	2nd Trimester	Number of Updated SIP Interaction programs for capacity development Parental Education Program Extra-curriculum activities

Source: DoE, PIM 2016/2017 (translated by SISM 2)

The activities that were not originally planned, but have been implemented after the PDM was revised as follows: 1) SIP Study and 2) Support for revision of School Grant Distribution and Operational Guidelines (SGDOG) (2073). The former studied the details of contents of 76 SIPs to identify the areas for improvement of SIP, and to find the useful data and information from SIPs to be reflected in the school grant-related policies. The later was strongly requested by the DoE because the revision and approval of school grant guideline was listed as one of the Disbursement Linked Indicators (DLI) to




improve the school grant system under the School Sector Development Plan (SSDP, 2016-2023).

The SIP appraisal in eleven districts and NGO mapping in 2 districts have been undertaken as Activity 3-9 SIP follow-up training for thirteen earthquake-affected districts.

Output 4:	Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs.
------------------	--

The emergency support has been conducted as planned. The Output 4 has been already achieved because all the indicators have been achieved.

Indicator 4-1	Urgent school needs well considered during the planning stage.
----------------------	---

After the devastating earthquakes on April 25 and May 12, 2015, JICA decided to conduct an emergency support through the Project, which was agreed by the DoE. The Project, in coordination with JICA and the DoE, selected three districts from the 14 most affected districts because they have received relatively less support and aid from development partners, and international and local NGOs. Three districts are as follows: 1) Okhaldhunga district, 2) Ramechhap district and 3) Sindhuli district. Following the discussions and suggestions from the representatives from the DoE, the CDC, the NCED, and the DEO representatives of three districts, the Project decided to provide 1) curriculum book, 2) teacher's guides and 3) student's attendance register that are common to all the three districts. Moreover, the Project provided additional support to three districts based on their specific needs in August 2015 (See Table 9). Therefore, the Indicator 4-1 has been already achieved.

Table 9: Details of district-wise emergency support materials

	District	Common Support	Additional support (district specific)
1	Ramechhap	<ul style="list-style-type: none"> - Curriculum book (from Grade 1 to 8) - Teacher's guides (each subject from Grade 1 to 6) - Student's attendance register (one book for each grade up to Grade 8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reading books of Room to Read (27 books for each school) for 307 schools except schools which are supported by Room to Read) - "We father/mother" book (1 set for each school) - Child Friendly School Posters (457 copies)
2	Sindhuli		<ul style="list-style-type: none"> - Whiteboard for 424 damaged class rooms - Child Friendly School Posters (576 copies) - SIP Supplementary Books (576 copies)
3	Okhaldhunga		<ul style="list-style-type: none"> - Science charts and reference books for 122 Lower Sec. and Sec. Schools and DEO - Reading books of Room to Read (27 books for each school) for 210 Primary Schools. - Child Friendly School Posters (332 copies)

Source: SISM 2 2nd Year Completion Report

Indicator 4-2	100% of RPs of the three districts oriented to how to use the curriculum, teachers' guides, attendance registers (originally created by the JICA-supported School Health and Nutrition Project), and other teaching materials to their responsible schools.
----------------------	--

The one-day orientation program on emergency support was conducted in all three districts in which all RPs, SSs and district staff members participated. The program was facilitated by a Teacher's Guide and Curriculum Expert from the CDC, a representative of Educational Counseling and Disaster Management Section of the DoE and district education officers. Thus, the Indicator 4-2 has been already achieved.

Indicator 4-3	100% of community schools of the three districts using the emergency support.
----------------------	--

Each RP in all three districts delivered materials to each community school during the regular HT meeting at respective RC although distribution of materials for some schools were delayed because of the road closure caused by heavy rain. In total 1363 community schools, namely: 574 in Sindhuli, 457 in Ramechhap and 332 in Okhaldhunga, have received the emergency support from the Project and submitted a receipt to the Project as evidence for getting such support. The DEO in these districts reported that the distributed materials have been properly used at each school. Furthermore, the Project team visited two sample schools of each district without informing in advance, and confirmed that they have used the materials in an appropriate way. Given this, the Indicator 4-3 has been achieved.

2.3 Project Purpose

Project Purpose:	Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education.
-------------------------	---

The Project Purpose has not been achieved at the time of the Terminal Evaluation because the Project have not reached the numerical target values of the Indicator 1 and 2. The significant improvements of the Indicator 3 have been observed between the Baseline Survey and the End-line Survey. However, it was hard to measure the Indicator 3 objectively because it did not specify its benchmark and numerical target values. The status of each verifiable indicator is presented below.

Indicator 1	At least 80 % of the sample schools update 2073 (2016/17) annual action plan of SIP based on the updated SIP Formulation Guidebook. *Benchmark: 43% in 2013/14 (Source: The Baseline Survey).
--------------------	--

As shown in the Table 10, the percentage of schools that updated the annual action plan of SIP has been increased from 43% in 2013/14 to 71% in 2016/17. However, the Indicator 1 has not been achieved because it did not reach its target value, i.e., 80%. According to the End-line Survey undertaken by the Project, SMC members needed to be reelected or reselected before developing an annual action plan of SIP in 2016/17 as per the revised Education Act that became effective in July 2016. Because of that, some SMCs prepared an annual action plan of SIP late. This might be the reason why the percentage of preparation of 2016/17 is lower than that of 2015/16.

Table 10: Annual Action Plan of SIP

District	2013/14 (BS 2070)	2014/15 (BS 2071)	2015/16 (BS2072)	2016/17 (BS 2073)
Sankhuwasabha	15 (75%)	19 (95%)	20 (100%)	20 (100%)
Bhaktapur	19 (95%)	10 (50%)	10 (50%)	10 (50%)
Kapilbastu	3 (15%)	9 (45%)	20 (100%)	7 (35%)
Kalikot	1 (5%)	6 (30%)	18 (90%)	14 (70%)
Dadeldhura	5 (25%)	19 (95%)	20 (100%)	20 (100%)
Total	43 (43%)	73 (73%)	88 (88%)	71 (71%)

Source: SISIM 2 End-line Survey

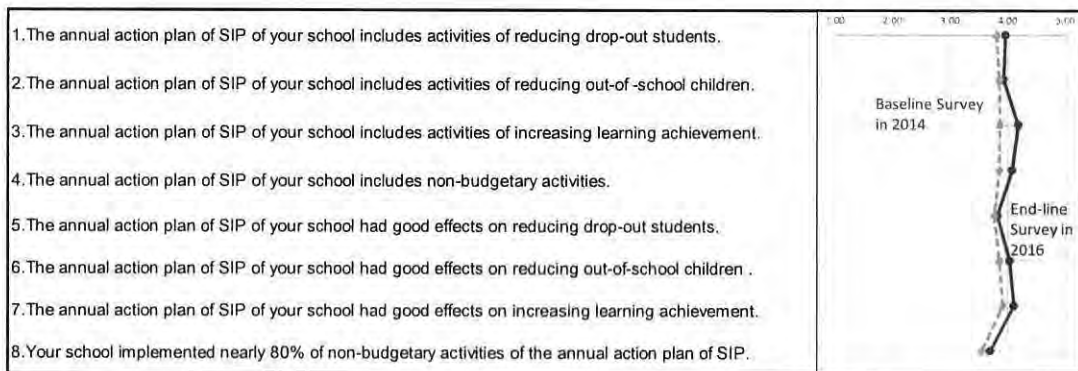
Indicator 2	<p>At least 60% of the sample SMCs implement* the planned activities of 2072 (2015/16) annual action plan of SIP.</p> <p>*80% of the planned non-budgetary activities and 50% of the planned budgetary activities</p>
--------------------	--

According to the results of the End-line Survey, 86 out of 100 sample schools planned the budgetary activities in SIP, of which 30 schools (35%) fully completed 50% of these planned activities. Regarding non-budgetary activities, 74 schools planned these activities in SIP, but only 28 schools (38%) completed 80 % of the planned non-budgetary activities. The implementation rate of both non-budgetary activities and budgetary activities did not reach 60%, i.e., the target value of the Indicator 2. Thus the Indicator 2 has not been achieved.

The results of the End-line Survey illustrated that the implementation rate of non-budgetary activities was higher than that of budgetary activities; 66% of non-budgetary activities and 48% of budgetary activities in SIP were fully implemented. It can be said that the school stakeholders have been aware of the importance of non-budgetary activities and gradually implemented these activities with a sense of strong commitment and responsibility to improve their schools. The low rate of implementation of budgetary activities such as physical infrastructure improvement indicated that most of SMCs were less likely to obtain adequate fund from guardians and communities, Local Bodies, INGOs/NGOs and others.

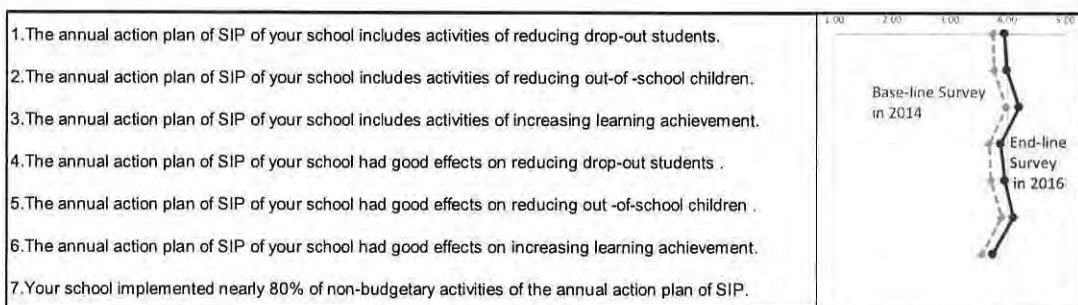
Indicator 3	<p>Activities* related to improvement of access and quality of basic education are planned and implemented in SIP.</p> <p>*They include: 1) reducing drop-out, 2) reduction out of school children, 3) increasing learning achievement, and 4) non-budgetary activities.</p>
--------------------	---

It was hard to measure the achievement of the Indicator 3 because it did not specify numerical benchmarks and target value. However, the results of the Baseline and End-line Surveys of the regional/national dissemination of SISM Model indicated significant improvements in school stakeholders' perceptions regarding formulation and implementation of SIP activities described in the Indicator 3 (See the Figure 8, 9, 10 and 11). HTs, teachers, guardians and SMCs evaluated each statement on scale of one to five (Strongly disagree: 1 – Strongly agree: 5).



Source: Modified by the Evaluation Team based on the SISM2 End-line Survey Report of the Regional/National Dissemination of SISM Model (IDCJ, 2017)

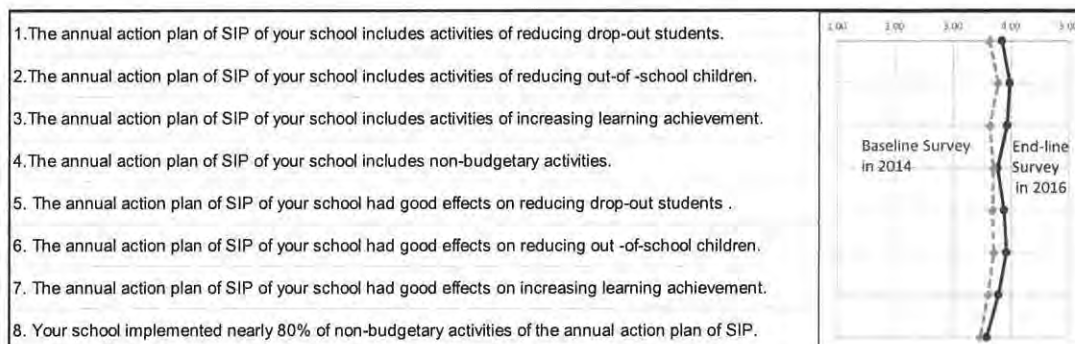
Figure 8: Head Teachers' perspectives of SIP formulation and implementation



Note: The question related to planning of non-budgetary activities in SIP was not asked for teachers.

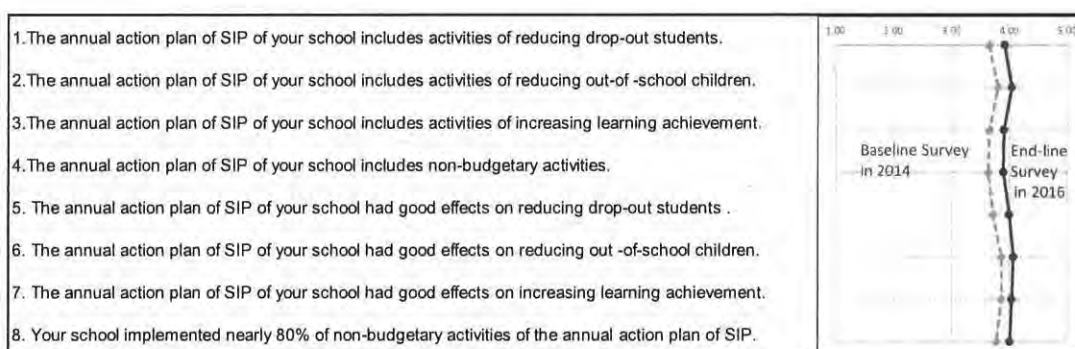
Source: Modified by the Evaluation Team based on the SISM2 End-line Survey Report of the Regional/National Dissemination of SISM Model (IDCJ, 2017)

Figure 9: Teachers' perspectives of SIP formulation and implementation



Source: Modified by the Evaluation Team based on the SISM2 End-line Survey Report of the Regional/National Dissemination of SISM Model (IDCJ, 2017)

Figure 10: Guardians’ perspectives of SIP formulation and implementation



Source: Modified by the Evaluation Team based on the SISM2 End-line Survey Report of the Regional/National Dissemination of SISM Model (IDCJ, 2017)

Figure 11: SMC’ perspectives of SIP formulation and implementation

The significant improvements were observed in teachers’, guardians’ and SMCs’ perspectives of planning and implementing SIP activities to reduce drop-out and out of school children, between the two periods of surveys. This implies that teachers, guardians and SMCs have gradually recognized the SIP as an effective and useful tool to reduce drop-out students and out-of-school children. However, it was hard to verify to what extent the SIP activities have actually contributed to reducing drop-out students and out-of-school children because the Project did not analyze it in the End-line Survey and the SIP Study.

Regarding HTs’ perspectives, the statement “3. The annual action plan of SIP of your school includes activities of increasing learning achievement” indicated the largest improvement, followed by “4. The annual plan of SIP of your school includes non-budgetary activities” and “7. The annual action plan of SIP of your school had good effects on increasing achievement”. Both HTs and teachers gave the highest mark to the statement 3, followed by the statement 7 at the time of the End-line Survey. They

might realize the necessity of inclusion of SIP activities related to increasing learning achievement and put it into practice.

Besides the evaluation of the statements above, HTs were asked to categorize the planned and implemented activities of SIP in the End-line Survey. As described in the achievement of the Indicator 2 of the Project Purpose, the results showed that the implementation rate of non-budgetary activities was higher than that of budgetary activities. Among the non-budgetary activities that HTs categorized, activities related to learning achievement have the most number of planned activities (125). The implementation rate of learning achievement was 69%; Eighty-six (86) out of 125 activities have been fully implemented. It can be interpreted from this result that SIP has been actively utilized as an instrument to improve learning achievement.

It should be noted, however, that there were some opinions expressed by several stakeholders of the Project in the interviews during the Terminal Evaluation that SMC has limited capacity to provide solutions for improving learning achievement. Some stakeholders also mentioned that technical inputs such as learning materials/resource kits are needed which focus on teaching and learning improvement along with SIP.

2.4 Overall Goal

Overall Goal:	The technical and financial mechanism for enhancing school management through SIP process is maintained at the national and district levels.
----------------------	---

The DoE has strived to internalize the Project's effects during the implementation of the Project. At the time of the Terminal Evaluation, some positive outputs have been observed toward the achievement of the Overall Goal. Therefore, the Overall Goal is likely to be achieved if such efforts to institutionalize SIP related activities continue at the central, provincial and local levels after state restructuring. The status of each verifiable indicator is presented below.

Indicator 1	The budget for formulation/update and implementation of SIP is specifically included in the ASIP/AWPB.
--------------------	---

As described in the achievement of the Indicator 1-5, the DoE has gradually increased more budgets for SIP formulation/updating in the ASIP/AWPB during the implementation of the Project. The budget for not only formulation/update but also implementation of SIP was clearly included in the ASIP/AWPB 2017/18. For primary schools, the budget for such SIP related activities per school will increase from 10,000 NRs in 2016/17 to 25,000 NRs in 2017/18. Likewise the budget for SIP related activities per secondary school will increase from 20,000 NRs in 2016/17 to 35,000 NRs in 2017/18. If this trend continues, it can be expected that the Indicator 1 is likely to be achieved.



Indicator 2 **The formulation/update of SIP is specified in the PIM.**

As the described in the achievement of the Indicator 3-4, the PIM specifies the formulation and updating of SIP. The Indicator 2 has been achieved. However, if the SIP appraisal is going to be disseminated nationwide in the future, it needs to be incorporated and specified into the PIM.

Indicator 3 **The designated team for promoting SIP formulation and implementation is in place.**

At the time of the Terminal Evaluation, the DoE noted that the Community School Management Section should take the lead in SIP related activities in coordination with the program and budget section, the monitoring and management section and the supervision and evaluation section. Some T3 member noted that the NCED should be responsible for SIP formulation including implementation of SIP related training. Other T5 member suggested that the designated section or person should be identified in the MoE because the DoE is highly likely to be restructured after the introduction of federalism in Nepal. The intensive discussion should be held between the DoE and other related organizations such as the NCED, the CDC and the MoE to specify the operation structure that takes over the key components of the Project. Given the above, the Indicator 3 has not been achieved.

Indicator 4 **The role and responsibility of DEOs and RCs for implementing SIP are specified.**

At the time of the Terminal Evaluation, the role and responsibility of DEOs and RCs for implementing SIP were specified based on the PIM. However, they need to be reconfirmed in the context of the federal and provincial governance system after state restructuring.

Indicator 5 **All DEOs conduct SIP orientation for newly appointed SMC members at least once after the completion of the Project.**

There were no data available of the Indicator 5 at the time of the Terminal Evaluation. Schools and SMCs are likely to provide SIP orientation for newly appointed SMC members because the budget for SIP related activities per school has gradually increased. The way of instructing and monitoring of SIP activities at the provincial and local levels need to be specified after state restructuring.

Indicator 6 **The content of SIP formulation/update is incorporated in the NCED's**

During the implementation of the Project, the NCED in coordination with the Project has already incorporated the content of SIP formulation/updating in the training package for HTs. If the SIP appraisal is going to be disseminated nationwide, it may need to be integrated in the NCED's training package in the future.

3. Implementation Process of the Project

Overall, the Project has been smoothly implemented in spite of the devastating earthquakes in 2015 and the fuel crisis from September 2015 to January 2016.

Factors that contributed to the implementation process

- There is a good relationship based on mutual trust among the C/Ps and the Japanese experts. This is partially because some of the C/Ps had worked in the SISIM 1 and other JICA's technical cooperation.
- The C/Ps from the DoE, the NCED and the CDC have actively participated in the Project as T3 or T5 members with a sense of ownership and responsibility.
- The DoE, the NCED and the CDC have coordinated well through the T3 or T5 meetings.
- Six out of 11 Japanese experts have rich experiences in working in Nepal before/beside the Project.
- The Team Leaders have a strong leadership and played a leading role in managing the Project.
- The Nepalese project staff members played a major role in coordinating with the C/Ps and regional- and district-level stakeholders.
- There is a good coordination between the Project and the JICA Education Advisor who was assigned in the DoE.

Factors that prevented the smooth implementation

- The devastating earthquakes in April and May 2015 and the delay of rehabilitation and reconstruction have adversely affected the formulation and implementation of SIP at some schools.
- The implementation of RC- and school-level workshops has been behind schedules in many districts because of the delay of budget release process of SSRP to DEOs in the second trimester (November 2014-March 2015).
- The distribution of materials for emergency support to some schools was delayed because of the road closures in July and August 2015 after heavy rain.
- The monitoring activities of the Project were not timely undertaken because of the fuel crisis from September 2015 to January 2016.

- The formulation and implementation of annual action plan of SIP were delayed in some schools in 2016 because the SMC members were reselected in accordance with the revised Education Act that went effect in July 2016.

The Project implementation structure

- The Coordination Committee (CC) chaired by Joint Secretary, Planning Department of MoE was established as the decision-making body of the Project in accordance with the R/D. It comprises the DoE, the NCED, the CDC, the Japanese experts and JICA.
- The T3 was formed under the CC, comprising 6 members from the DoE, the NCED and the CDC. They have been responsible for designing and monitoring the Project activities.
- The T5 was formed under the T3, comprising 8 members of the DoE, the NCED and the CDC. They have been in charge of designing, implementing and monitoring training and workshops at the central, district, RC and school levels and developing/updating training programs and manuals.
- Most of the Project stakeholders considered that the T3 and the T5 had worked well. The T3 members have played a leading role in coordination among three organizations at the central level while the T5 has provided technical inputs to the Project for development of training program and materials. Only a few stakeholders noted as follows: 1) the roles and responsibilities were not clearly different between the T3 and the T5, and 2) it was not so necessary to establish a three-tier teams/groups in one project.

Monitoring

- The overall progress of the Project was reported and discussed between the Nepalese C/Ps and the Japanese experts at the CC meetings held once a year. The more detailed progress was shared at the T3 and T5 meetings that were organized every two or three months and also whenever necessary. Apart from these meetings, the C/Ps and the Japanese experts confirmed the progress of the Project in the field through the joint monitoring for five selected districts and the field visits.

Communication among Project stakeholders

- The Japanese experts and the C/Ps have closely communicated with each other through the meetings and the joint work in the Project.
- The joint work for development training programs and materials has highly contributed to the smooth communication between the T5 members and the Japanese experts. Likewise, a series of discussions for national dissemination, and integration of SIP into ASIP/AWPB and PIM have promoted the effective communication between the T3 members and the Japanese experts.

- The experts have regularly reported on the progress of the Project to JICA headquarters and JICA Nepal Office.

Knowledge and expertise exchange, and ownership of implementing organizations

- The overall capacity of the C/Ps has been improved as the members of T3 and T5 through the learning by doing knowledge and expertise exchange in the Project. They have gained the skills and knowledge of planning, development of training package, training implementation, facilitation skills, time management for work, and DRR.
- The training in Japan matched the needs of C/Ps. They particularly learned the Japanese education system, the practice of school management, school evaluation, disaster resilience education and teacher professional development in Japan.
- The C/Ps have actively participated in the Project activities as the members of T3 or T5 with a sense of ownership. That may be because: 1) some of them used to work in the SISIM 1 or other JICA' projects; and 2) they need to take the lead in implementation of the national dissemination for SIP by using the Japanese Grant for Poverty Reduction Strategy (PRS) under the SSRP.
- Several JICA stakeholders were concerned that the C/Ps have yet to take the lead in undertaking the Project activities, but instead, the Expert Team including the Project staff members did.

4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria

4.1 Relevance: High

The evaluation results are summarized below:

Consistency of the policies of the GoN and the GoJ

- The Project is consistent with the SSRP (2009-2015) and the SSDP (2016-2023). The former emphasizes expansion of access and quality, improvement of quality and relevance, and strengthening of the institutional capacity of the school education system. Decentralized and school based management with participation of local stakeholders is also highlighted as one of the key strategies under the SSRP. The latter aims for further ensuring equitable access to quality education for all. As per the new Constitution that clearly stipulates the authority for basic and secondary education is transferred to local governments, the administrative reforms and the organizational restructuring in the education sector will be carried out immediately if the local election is held in May 2017 as scheduled. In accordance with the move to a federal system of government, the SSDP also focuses on strengthening the financial management including the school grant system and realigning the roles of SMCs. It describes the use of SIP as a tool for school management and improvement.
- According to Japan's Country Assistance Policy for Nepal (2012) and the Official Development Assistance Rolling Plan of Japan for Nepal (2014), the Education for All Program (including the

Project) is one of the three priority domains for assistance. The JICA Country Analytical Work (2014) focuses the support to basic education, and further assistance to enhance educational opportunities by supporting both infrastructure development and school management. Thus the Project is consistent with these Japanese aid policies.

- Japan has consistently supported school management in the education sector in Nepal through undertakings including the following: SISM 1 (2008–2011); “Project for Basic Education Improvement in Support of the SSRP in Nepal” under Japan’s Grant Aid for Community Empowerment (2012–2014); and dispatching JICA’s Education Advisors to the DoE. The Project is in line with the past assistance, and has been fully using the relevant experiences, knowledge and lessons learned in the field of school management.

Necessity of the Project

- The SIP was adopted in 2001 as a practice of decentralized micro-planning at schools for improving access, quality and management of educational processes. However, since then, the SIP has been considered a necessary document for HT to submit to the DEO to receive school grants, and has not been fully used as a tool for inclusive and participatory school management. It was urgent for the DoE to revitalize SIP practices nationwide using the SIP Formulation Guidebook that it had developed. Thus, the Project meets the needs to improve school management by developing and verifying a refined SISM Model for effective planning and implementation of the SIP, and strengthening the capacity of central and local educational authorities.

Appropriateness of strategies and approaches of the Project

- The Project selected the testing districts for verifying the SISM Model, and the monitoring districts for the SIP dissemination program, in consideration of fairness and administrative structures. The Project had employed the cascade approach for SIP training by mobilizing every tier of education governance (DoE, Regional Center, DEO, RC and schools). Moreover, the Project has focused on non-budgetary and other activities related to improvement of access and quality of basic education in SIP formulation, updating and implementation. These approaches were appropriate for revitalizing the SIP, and effective management of schools. In addition, the Project has formed the T3 and T5, which was appropriate with regard to enhancing the capacity and ownership of counterparts, and ensuring the sustainability of the Project’s effects.

Appropriateness of the design of the Project

- The PDM was revised twice in August 2015 and in February 2016. The first revision was to add provision of emergency support as the Output 4 after the earthquakes to meet the emergency



needs of schools in the affected districts. The second revision was to change several indicators and set the benchmark and numerical target values of these indicators to measure the achievements objectively at the time of the Mid-Term Review. Such revision was relevant.

- The Project has demonstrated the BOSAI mapping in Bhaktapur district as the part of public relation activities in the third year of the Project. It is not clear why this activity was conducted as part of public relation activities in the context of the Project after dissemination of the SISM model. Such a pilot activity should have been planned and undertaken as the activity of the Output 2 in the process of development of the SISM model.

4.2 Effectiveness: Moderately high

The evaluation results are summarized below:

Achievement of the Project Purpose and contribution of Outputs

- As previously described, all the four Outputs have been already achieved. Because logical sequences between the Project Outputs and Purpose are appropriately set, the achievement of the four Outputs has contributed to the achievement of the Project Purpose.
- However, the Project Purpose has not been achieved because the Project could not reach the target value of its Indicators.

Effects generated by the Project and Factors that promoted the effectiveness of the Project

- The most significant effect of the Project is the revitalization and dissemination of SIP as a tool for school improvement nationwide, and the enhancement of awareness about the effectiveness of SIP at the central, district and school levels.
- The Project has brought about the following effects in the institutional and organizational aspects: 1) developing and institutionalizing SIP training through the cascade model in the existing educational governance; 2) training the central-, regional-, and district-level education officials as well as SSs and RPs as trainers and facilitators of SIP training through the cascade model; 3) developing and distributing the simple, practical and user-friendly training materials to all 27,342 community schools in the country; 4) clearly describing SIP formulation and updating in the PIM, which requires DEOs to implement tasks; 5) fostering a sense of ownership and collegiality among the DoE, CDC and NCED; 6) incorporating disaster preparedness in school into the SIP training program and manual; and 7) contribution to the study on disaster risk reduction and preparedness in the education sector to the SSDP.
- The Project has brought about the following positive changes at school and community levels: 1) increasing awareness of the status of their school as well as necessity and importance of the SIP among the school stakeholders; 2) enhancing the participation of school stakeholders in formulating, updating, and implementing the SIP; 3) making the SIP a more realistic and feasible

plan that focuses more on students' access to school and learning achievement than infrastructure improvement; 4) promoting the planning and implementation of non-budgetary activities in the SIP; 5) benefiting 1,363 community schools in the three earthquake-affected districts of Sindhuli, Ramechhap, and Okhaldhunga by providing emergency support; and 6) enhancing the awareness of necessity and importance of disaster risk reduction at schools among the school stakeholders.

- All of the above has helped enhance the overall effectiveness of the Project.

4.3 Efficiency: Moderately high

The results are summarized below.

- As indicated in the Table 10 and 11, the Project has conducted a variety of activities namely: 1) studies and surveys; 2) development and distribution of training materials; and 3) training, workshops and meetings at different levels (See also the Table 1). After it was confirmed that the Japanese Grant under the SSRP was partially allocated to disseminate the SISM Model through the DoE, the Project has prepared and carried out many activities since its second year, while JICA had increased the person-month inputs of experts to support such a move.
- The devastating earthquakes in April and May 2015 affected the efficiency of the Project to some extent, but the Project has undertaken the planned activities as well as additional emergency support. To accommodate emergency support, JICA once again increased the person-month inputs of experts.
- Other hindering factors including delays in budget release of the SSRP, road closures and fuel shortage, have also affected the efficiency of the Project. In spite of these hindering factors, most of the Project activities were conducted efficiently so that the Project extension period to accommodate earthquake emergency response was kept to six months.

Table 10: Studies and surveys conducted by the Project

	Study/Survey	Time	Objectives	Report	Remarks
1	Data collection/analysis of GoN policies and strategies in basic education; especially, in school management	July – September 2014	To collect information for updating SISM Model	Report on GoN Policies and Strategies related to Strengthen School Management	
2	Data collection/analysis on the DPs' interventions in basic education; especially, in school management	July – September 2014	To collect information for updating SISM Model	Report on DPs' Intervention to Strengthen School Management	
3	Baseline and End-line Surveys of the Testing of SISM Model	Baseline: August – November 2013, End-line: March –	To assess effectiveness of SISM Model and to obtain lessons learnt from the Testing for updating SISM	Testing Achievement Report July 2014	Questionnaire surveys from 4 testing districts* (80 schools) and 4 control districts** (80 schools) for

		June 2014	Model and preparing a regional/national dissemination plan		before/after and with/without Analysis
4	Baseline Survey of the Regional/National Dissemination of SISM Model	March – June 2014	To collect the baseline data of the sample districts for monitoring and terminal evaluation of SISM2	Baseline Survey Report of the Regional/National Dissemination” July 2014	Questionnaire surveys from 5 sample districts*** (100 schools)
5	Background Study on Disaster Risk Reduction (DRR) and Preparedness Education for the Development of the SSDP	July – August 2015 and September – October 2015	To overview the context and status of DRR	Report on Background Study on Disaster Risk Reduction (DRR) and Preparedness Education for the Development of the SSDP	After the earthquake, this study was included as the Project activity and one Japanese expert was newly assigned for it.
6	End-line Survey of the Regional/National Dissemination of SISM Model	June 2016 – February 2017	To assess the various stakeholders’ perspectives of SIP practices, and to analyze the contribution of SISM Model	End-line Survey Report of the Regional/National Dissemination” February 2017	Questionnaire surveys from 5 sample districts*** (100 schools)
7	SIP Study	June–March 2017	To analyze the state of SIP and to extract the lessons and recommendations	SIP Study Report	76 schools in the two sample RCs of one Hill district and one Terai district

Note: * Solukhumbu, Rupandehi, Jumla and Doti ** Sankhuwasabha, Kapilbastu, Kalikot and Dadeldhura

*** Sankhuwasabha, Bhaktapur, Kapilbastu, Kalikot and Dadeldhura

Source: 1st Year Completion Report of SISM2 and information obtained from SISM 2

Table 11: Number of participants/schools in training, workshops and meetings (person)

S.N.	Date	Central ToT	Regional-ToT	District -ToT	RC-Workshop	School-Level Workshop	Others	Remarks
1 st Year (June 2013-August 2014)								
Testing in 5 districts and follow-up in 2 districts								
1	Dec 2013	31						
2	Dec 2013- Feb 2014			88				
3	Jan – April 2014				2355			
4	Jan-June 2014					1182 schools		
5	March 2014						68	Follow-up workshop in Dhading and Rasuwa
6	May- June 2014						99	Wrap-up workshop in 4 testing districts

7	July 2014						150	Testing result sharing & networking workshop
2nd Year (September 2014-December 2015)								
1st National dissemination in 30 districts supported by the Project and 39 districts supported by the DoE								
8	Nov 2014		163					
9	Dec 2014-Mar 2015			784				30* districts supported by the Project
10	April-Oct 2015				22448	12,224 schools		
11	Nov 2014-June 2015			900				39* districts supported by DoE, allocating budget from half portion of the Japanese Grant
12	April-Oct 2015				29,536	14,144 schools		
13	April-June 2015						68	Trail of HT's training and RPs' training at ETC
14	July 2015						62	Monitoring and review meeting in Dadelhdhura and Kapilbastu
15	August 2015						65	Orientation program for emergency support
3rd Year (Jan 2016-July 2017)								
2nd National dissemination in 75 districts supported by the Project and DoE								
16	Jan-Feb 2016		150					SIP follow-up training for 75 districts
17	Feb-Mar 2016			1,053				SIP follow-up orientation at DEO regular monthly meeting for all RPs in 75 districts
18	Mar-May 2016				57,950	28,975 schools		SIP follow-up orientation at RC regular monthly meeting and school-level workshop for all community schools in 75 districts
SIP appraisal in 11 districts*								
19	Sep 2016-Mar 2017			332				* The district-level orientation has been completed in 10 districts except for Okhaldhunga in which it will be held in March 2017.
20	Sep-Nov 2016					967		The RC-level orientation in Gorkha district was supported by the Project.
21	Feb 2017					130		The RC-level orientation in

							Kathmandu district was supported by the Project.
BOSAI Mapping in Bhaktapur							
22	Feb 2017				296		

Note: *Except for 6 districts in which the SIMS 1 and the Project have already intervened as target and testing districts, the Project and the DoE have covered 30 districts and 39 districts respectively.
 ::::: indicates the budget allocated by SSRP (DoE/DEOs) from about half portion of the Japanese Grant

Source: 1st and 2nd Year Completion Reports of SISM2 and information obtained from SISM 2

4.4 Impact (Prospects) : Some positive impacts have been already confirmed.

- The positive signs towards the achievement of the Overall Goal have been already observed at the time of the Terminal Evaluation (See 2.4 Overall Goal).
- The approach for disseminating the SISM Model was not specified at the beginning of the Project although it was planned to be undertaken in its second year. At the end of the first year, i.e., May 2014, the GoJ decided to provide its Grant Aid for the PRS to the SSRP in Nepal. In September 2014, JICA and the Ministry of Finance of Nepal agreed to allocate about half of the Grant Aid to the budget for dissemination of the SISM Model nationwide. Accordingly, the Project and the DoE have been able to accelerate the dissemination of the SISM Model by bearing necessary costs.
- The remarkable impact is that the effectiveness of SIP has been widely recognized as a tool for school improvement and clearly integrated in the SSDP by allocating the increased budget to SIP related activities. The SSDP also emphasis to improve the school financial system by strengthening the linkage between the SIP and the school grants.
- The Project has received considerable publicity of the SISM Model and increasing demand for SIP training materials from NGOs, INGOs, and other organizations and individuals. Particularly, the Project has shared the “Supplementary Training Manual for Annual SIP Updating and References for Disaster Preparedness in School” with the Child-Centered Disaster Risk Reduction (CC-DRR) Consortium in which the Educational Counseling and Disaster Management Section of the DoE, the UNICEF, the Save the Children, the Plan International, the World Vision and others participated. After that, the CC-DRR Consortium has used this supplementary training manual for the district and RC-level training. The Save the children also has adopted it for its own activities related to DRR.

4.5 Sustainability (Prospects): Medium to moderately high

The evaluation results are summarized below:

Policy aspect:

- School governance and management is one of the focused areas of the SSDP (2016–2023) with the objectives of strengthening the use of SIPs as critical tools for quality improvement at the

school level and establishing a mechanism to link them with resource allocation to districts. The current policy of the SIP is likely to remain unchanged even after the completion of the Project. **Thus it is fair to say that the sustainability in the policy aspect is high.**

Financial aspect:

- The budget for SIP related activities has been increased in the ASIP/AWPB as the SSDP has recognized the effectiveness of SIPs. Also, the grants provided by the GoJ have been partially allocated to SIP formulation and implementation. **The sustainability in the financial aspect is likely to be high** because the linkage between SIPs and the school grants is expected to be strengthened under the SSDP.

Institutional aspect:

- The Project has taken the following initiatives that helped enhance the sustainability of its effects: 1) development and implementation of the SIP training through the cascade model by using the existing institutional mechanism (e.g., monthly DEO and RC meetings); 2) monitoring of schools by SSs and RPs as part of their regular school visits; 3) inclusion of SIP sessions in the existing ETC training for RPs and HTs; and 4) coordination mechanism among the DoE, the NCED and the CDC by establishing the T3 and the T5. Thus, the formulation of SIP has been institutionalized and will be sustained.
- However, there is still room for improvement regarding the updating of SIP, i.e., formulation of an annual SIP, and implementation of SIP. This may result from the following reasons: 1) inadequate instruction, regular monitoring and supervision from RPs, SSs and DEO offices; 2) inadequate sharing information on revenue and expenditure of schools among school stakeholders; and 3) insufficient knowledge on school accounting among school stakeholders. For resolving these issues, the SIP appraisal that has been demonstrated by the Project in eleven districts seems to be effective. The DoE and the several DEOs have gradually recognized the effectiveness of SIP appraisal to strengthen the monitoring and appraisal capacity of RPs and SSs, and to enable schools and SMCs to formulate and implement the concrete and feasible SIPs. By contrast, it was not clear at the time of the Terminal Evaluation whether the DoE will adopt the SIP appraisal in other districts.
- Considering the above, **the sustainability in the institutional aspect is medium to moderately high.**

Organizational aspect

- According to the DoE, the Community School Management Section needs to be mainly responsible for the SIP related activities after the completion of the Project in cooperation with



the Program and Budget Section, the Monitoring and Evaluation Section and the Supervision and Evaluation Section. Some C/Ps suggested that the NECD needs to take the lead in the SIP formulation including training while the DoE needs to be responsible for the SIP implementation and monitoring. The DoE needs to facilitate further discussions on the operation structure of SIP immediately among the concerned sections of the DoE, the NCED and the MoE.

- At the time of the Terminal Evaluation, the Expert Team has been fully involved in overall management of the Project. The designated section/organization needs to take initiatives in undertaking SIP related activities.
- Considering the above, **the sustainability in the organizational aspect was assessed as medium.**

Technical aspect

- The Project has contributed to enhancing the capacity of the central and district education officials as well as the level of understanding of the SIP among the school stakeholders. They are likely to apply the obtained knowledge and skills when they have an SIP-related opportunity.
- The SIP appraisal seems to contribute to enhancing the monitoring and appraisal skills of RPs and SSs. It is also expected to provide useful advice and clear instruction for school stakeholders to make a more concrete and realistic SIPs. However, it is not clear at the time of the Terminal Evaluation whether the SIP appraisal is going to be institutionalized for the national dissemination.
- The SIP study and the End-line Survey pointed out that many schools, particularly primary schools, still have less capacity to formulate a feasible annual SIP because the SMC members have inadequate information and knowledge on the revenue and expenditure of schools. Further capacity development activities for SMCs need to be provided by the DoE.
- As several C/Ps pointed out, a federal system of government will require overall capacity development of the elected leaders and members as well as the newly deployed administrative staff members in the local governments once the local and provincial elections are held in 2017. The DoE has felt such needs, but yet to clarify how and what type of capacity development activities should be provided for them. Considering the above, **the sustainability of the technical aspect is thus assessed as medium.**

5. Conclusion

The Project has gradually revitalized the SIP practices nationwide and enhanced the awareness of its effectiveness at the school, RC, district, regional and central levels. All the four Outputs have been already achieved, while the Project Purpose has not been achieved. The Project did not reach the target value of the Indicators of the Project Purpose although the significant improvements of all Indicators



have been observed between the Baseline Survey and the End-line Survey for the regional/national dissemination of SISM Model.

As for the results of the five evaluation criteria, the Project has a high degree of relevance, and a moderately high degree of effectiveness and efficiency. Some positive impacts have already emerged. The Project's overall sustainability is likely to be medium to moderately high.

The substantial purpose of enhancing the effectiveness of SIP and strengthening the sustainability in the institutional and technical aspects is likely to be achieved if the SIP appraisal can be institutionalized based on the experiences and lessons learned from 11 districted supported by the Project.

6. Recommendations

As mentioned in the conclusion, the Team confirms that the project has made satisfactory achievement in raising the recognition of SIP as an important tool for school management among a wide range of stakeholders in the education sector and that it has revitalized the SIP practices nationwide.

The most pressing issue the Nepalese side has to address in the immediate future is that *defining the government operational framework to take over the Project and effectively integrate its components into the implementation plan of SSDP*. The Team stresses that *budgeting the required activities in the sector plan should be indispensable part of institutionalization*.

In this respect, the government and Development Partners are currently reviewing *Annual Strategic Implementation Plan and Annual Work Plan and Budget of SSDP FY 2017-2018*, therefore, it is timely to provide necessary inputs to these documents in order to ensure the implementation of the Project's related activities in FY 2017-2018 under the SSDP. During such process, streamlining interventions under the common sector strategy and goals might be needed so that *synergy and interconnectedness among different activities be strengthened and enhanced*.

The evaluation results also underscore that *the challenge still remains to promote its actual implementation of SIP for improving schools*. Some measures need to be taken within the Project scope to *motivate SMCs / PTAs to maximize SIP as a functional tool for school improvement*. At the same time, the issue needs to be approached more holistically aligning with school grant schemes from the financial aspect, and pedagogical challenges from the learning aspect. The details will be discussed in 6.3,

In view of the above, the Team recommends that the following tasks and issues should be addressed in



the remaining cooperation period and thereafter.

6.1 Making concrete steps towards the effective institutionalization

In the Project operation, *the Expert Team has been fully in charge of the implementation*, and thus the Team urges that *a government operational framework to take over the implementation of the Project's activities needs to be specified and agreed* among leaders of relevant central agencies and stakeholders. *Before the end of the Project period*, the following steps should be taken in this regard:

- 1) *The leading agency should be determined in the immediate future* to take full responsibility in coordinating and ensuring quality implementation of SIP related activities. In this respect the Team suggests that the DoE shall be responsible for coordinating necessary meetings among agencies concerned to make the above decision.
- 2) *Essential activities to be implemented in 2017-2018 should be identified* and integrated in the action and budget plan of the SSDP. Please refer to the mention under 6.2 for more details in this respect.
- 3) *Action Plan for 2017-2018 should be elaborated* with roles and responsibilities defined for and agreed by the agencies concerned once the decentralization structure in the education sector become more clarified. Such plan should be presented and discussed in the CC meeting to take place before the end of current cooperation period.
- 4) *Sharing the experience and lessons learned accumulated through the project implementation as well as the results of studies conducted under the Project* to local and national level stakeholders including donor community

As for 4), it is particularly important that the findings of SIP study and the End –line survey report as well as the SIP appraisal activities should be thoroughly analyzed and consolidated in the context of their application to SSDP implementation. The Team urges the Project that the findings should be presented to key stakeholders who are involved in the planning and implementation of SSDP before the end of the current cooperation period. It is extremely important that such findings drawn from the implementation will be appropriately reflected in the planning and implementation of SSDP in the coming years. The Model School initiatives should be prepared in consideration of the experience and lessons learned drawn from the Project.

6.2 Building capacity of key stakeholders to improve the quality of SIP

To ensure the quality of SISM related activities to be sustained under the new structure for a federal system, further capacity development of key stakeholders will be needed. Particularly, the Team



recognizes that the capacity development of RPs and SSs for SIP appraisal is critical in order to provide appropriate technical support in SIP process for improving the quality of SIP.

In this respect, the Team recommends that *national dissemination of SIP appraisal should be undertaken* aiming at the capacity development of RPs and SSs, and the following activities should be contemplated in *ASIP/AWPB of SSDP FY 2017-2018 and PIM*:

- 1) Regional Workshop for ToT (focal RPs and SSs from each DEO)
- 2) District Workshops targeting at SS and all RPs
- 3) Resource Center Workshops targeting at all HTs and SMC chairperson
- 4) SIP Formulation Guidebook (BS 2071) should be updated to reflect the results of SIP appraisal and other studies conducted under the Project, printed and distributed to all schools together with the finalized School Grant Distribution and Operational Guidelines as a package

The Team also emphasizes that along with the activities to capacitate RPs and SSs, SIP appraisal at RC level should be institutionalized along with SIP formulation/updating activities at school level.

6.3 Enhancing the implementation of SIP (beyond the cooperation period)

In order to promote actual implementation of SIP, **engagement and commitment of SMCs/PTAs for school planning and implementation process should be further enhanced**. Their capacity should be further developed, particularly primary schools, along with *appropriate technical support and continuous follow-ups* to be provided by RPs and SSs.

To this end, the following points should be taken into account when providing capacity development activities will be provided to RPs and SSs, and revising the SIP Formulation Guidebook (BS 2071) in the future:

- 1) Adequate instruction should be given for schools to *prepare the 5 year SIP and its annual action plan (Annual SIP) as school management tools* to address priority educational issues on the ground,
- 2) *School should not misinterpret SIP as a proposal for government funding* and thus school level stakeholders should *identify implementable activities* with their own initiatives and available resources,
- 3) *Information relating to resource allocation plan by the government for SIP implementation should be provided* in SIP formulation process.



- 4) *Orientation and instruction for financial management (school block grant operation) and SIP formulation should be provided in a coordinated manner* to ensure the effective utilization of financial resources for school improvement by linking SIP formulation and budget/resource planning.
- 5) *SMC needs to develop basic accounting skills and knowledge* for managing financial resources available to school.
- 6) *Raising awareness of school level stakeholders towards the significance of basic education indicators to be collected and monitored by SIP* against nationally targeted goals.

As for 6), it seems that the Project has not placed its particular emphasis on the importance to monitor the basic education indicators to be collected by SIP and thus school have not yet received much orientation to monitor the indicators for nationally targeted goals and to review the degree of their school improvement in this context. However, it should be reminded that *nationally targeted goals shall be achieved as an accumulation of efforts of each school on the ground*; therefore, *sharing the same vision with clearly defined targets among different administrative levels* including school is critically important for achieving goals for SSDP.

In this respect, SMCs need to be appropriately capacitated to understand what each of the education indicators means to their school improvement (drop-out, enrolment, completion rate, learning outcomes, etc.) and the significance to monitor those indicators through SIP process.

6.5 Possible extension of the Project cooperation period

To facilitate the above mentioned tasks, the Team recognizes the need for the extension of technical cooperation period. The Team considers that appropriate extension should be up to one year. The Team also stressed that the GoN should enhance its managerial and operational capacity during the extension period to fully internalize the SIP related activities supported by the Project in the sector plan.

7. Lessons Learned

The Team identified the following lessons learned from the Project.

(1) Formation of an effective cross-sectional counterpart team and clarification of each role are important contributing factors for project implementation

The Project established a functional team of counterparts by forming the T3 and the T5, comprising personnel from the DoE, the NCED and the CDC. In the DoE, the Programme and Budget Section



became the leading C/P for the Project and this was a positive factor to support activities of the Project financially and operationally to institutionalize its activities. In the technical aspect, the Community School Management Section, the Monitoring and Management Section from the DoE, the NCED and the CDC had active collaboration under the Project. Such a cross-sectional team formation from various aspects and clarification of each role make a project both operational and functional.

(2) Timely provision of grant assistance along with the implementation of project activities under technical cooperation produces effective synergy to facilitate national dissemination of project activities

The Project has implemented many activities for improving school management through capacity development of SMCs and other stakeholders. One of the remarkable achievements of the Project is the dissemination of the activities such as the SIP training and workshops at the various levels to all 75 districts in Nepal. To be able to achieve it, the grant assistance to the SSRP and the SSDP was a major contributing factor and the JICA Education Advisor played an important role to link the grant assistance and the Project activities in a timely manner. Such synergy effect among different JICA schemes can materialize dissemination of project activities in a timely manner.

(3) Utilization of an existing training mechanism to enhance sustainability

In the Project, there has been coordination with NCED to make the SIP session in the existing training programs for HTs. There was a need to provide orientation or training for the newly-assigned HTs. To respond to such a need, the ETC has decided to provide the practical SIP sessions for HTs in the existing training program with the technical support from the Project. Such a way for utilization of an existing training mechanism improves the efficiency of both a project and the training programs of responsible C/P agency. Moreover, it can also sustain activities of a project within an existing system of a government continuously.

-END-



ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

SISM2 PDM Version 2.0 approved by Coordination Committee on February 25, 2016

Project Title: The Project for Support for Improvement of School Management Phase II (SISM2)

Target Area: Target (testing) districts for validation: Solukhumbu, Doti, Jumla and Rupandehi
Districts for dissemination: 75 districts

Target Group: (Direct) Staff of central level education authorities
Staff of local level education authorities
(Indirect) School Management Committees from all basic schools in all 75 districts

Project Period: June 2013 – June 2017

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><u>SUPER GOAL (End Outcome)</u> Access to and quality of school education is improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enrollment rate for basic education 2. Repetition rate for basic education 3. Dropout rate for basic education 4. Level of average learning achievement 5. Promotion rate of grade 5 and grade 8 	<p>-Key indicators of SSRP and SSDP Flash report</p>	
<p><u>(OVERALL) GOAL (Intermediate Outcome)</u> The technical and financial mechanism for enhancing school management through SIP process is maintained at the national and district levels.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The budget for formulation/update and implementation of SIP is specifically included in the ASIP/AWPB. 2. The formulation/update of SIP is specified in the PIM. 3. The designated team for promoting SIP formulation and implementation is in place. 4. The role and responsibility of DEOs and RCs for implementing SIP are specified. 5. All DEOs conduct SIP orientation for newly appointed SMC members at least once after the completion of the Project. 6. The content of SIP formulation/update is incorporated in the NCED's training 	<p>-Annual Strategic Implementation Plan (ASIP)/Annual Work Plan & Budget (AWPB) -Program Implementation Manual (PIM) -Institutional arrangement in the DoE -Reports or monitoring records that indicate that the DEO in all districts conduct SIP orientation for newly appointed SMC members -The NCED's training package</p>	<ul style="list-style-type: none"> - MoE continues to promote SSDP. - Socio-economic and political situation is not worsened - MoE implements other programs and activities to improve - The changes of government and administrative system based on the new Constitution do not adversely affect the SIP formulation and implementation.

ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>PROJECT PURPOSE Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education.</p>	<p>package.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. At least 80 % of the sample schools update 2073 (2016/17) annual action plan of SIP based on the updated SIP Formulation Guidebook¹. 2. At least 60% of the sample SMCs implement ² the planned activities of 2072 (2015/16) annual action plan of SIP. 3. Activities ³ related to improvement of access and quality of basic education are planned and implemented in SIP. 	<p>Sampling survey to be conducted for baseline and end-line surveys</p>	

¹ Benchmark: 43% in 2013/14 (Source: The Baseline Survey).

² 80% of the planned non-budgetary activities and 50% of the planned budgetary activities

³ They include: 1) reducing drop-out, 2) reducing out of school children, 3) increasing learning achievement, and 4) non-budgetary activities.

ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>OUTPUTS</p> <p>1. Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed.</p>	<p>1.1. SIP Formulation Guidebook is revised and approved to incorporate the contents for improvement of access to and quality of basic education</p> <p>1.2. Training package (modules, monitoring tools, TOT materials etc.) are developed</p> <p>1.3. Nationwide training/monitoring mechanisms are developed</p> <p>1.4. Activities to promote/improve SIP process are specified in ASIP/AWPB</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revised SIP Formulation Guidebook - Training packages - Nationwide training/monitoring mechanisms - Authorized guideline regarding school management - Annual Strategic Implementation Plan (ASIP)/Annual Work Plan and Budget (AWPB) 	<ul style="list-style-type: none"> - Staff of central/local authorities are not transferred frequently - Most of trained SMC members are not replaced
<p>2. Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target (testing) area.</p>	<p>2.1. Understanding level of central officials as trainees of TOT for SIP promotion is enhanced.</p> <p>2.2. Understanding level of district officials as trainees of TOT for SIP promotion is increased.</p> <p>2.3. Understanding and participation of head teachers, teachers, SMC and guardians regarding SIP and school management are improved in the target area.</p> <p>2.4. The recommended actions are incorporated into the national dissemination program for SIP.</p> <p>2.5. More schools in the testing districts than in the control districts develop the five-year SIP and its annual action plan.</p> <p>2.6. Activities related to improvement of</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observation sheet developed by the Project - Questionnaire for central and local education authorities staff - Result of a small-scale impact survey (baseline and end-line survey) for target area - "SISM 2 Recommendation: Program for Capacity Development for Enhancing School-based Management" (June 2014). 	

ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

	<p>access and quality of basic education are planned in submitted SIPs by SMCs.</p> <p>2.7. Level of school stakeholders' involvement of SIP formulation and implementation is enhanced.</p>	
<p>3. Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened.</p>	<p>3.1. Capacity and involvement of central officials as TOT trainers for promoting SIP are enhanced.</p> <p>3.2. Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced.</p> <p>3.3. Frequent meetings are held among the DoE, the NCED, the CDC and the DEOs for facilitation, development, update and implementation of SIP is strengthened.</p> <p>3.4. Activities to promote/improve SIP practices is clearly described in PIM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Result of sampling survey to be conducted for baseline and end-line surveys - Examples which may indicate the coordination among the DoE, the NCED, the CDC and the DEOs is strengthened in the Project. - Examples and data which may indicate the level of participation of school-level stakeholders in formulation and implementation of SIP is improved.
<p>4. Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs (added in August 2015)</p>	<p>4.1 Urgent school needs well considered during the planning stage</p> <p>4.2 100% of RPs of the three districts oriented to how to use the curriculum, teachers' guides, attendance registers (originally created by the JICA-supported School Health and Nutrition Project), and other teaching materials to their responsible schools</p> <p>4.3 100% of community schools of the three</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution Records - Interview to DEOs/RPS of the three districts - Sample interview to the target community schools

ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

mb

	districts using the emergency support		
ACTIVITIES [For Output 1] 1-1 Conduct mapping and assessment on policies, strategies and guidelines concerning school management for revising the SIP Formulation Guidebook 1-2 Conduct mapping of school management programs/projects supported by JICA, NGOs and development partners 1-3 Hold workshops with major stakeholders, NGOs and development partners to revise the SIP Formulation Guidebook 1-4 Revise the SIP Formulation Guidebook 1-5 Analyze capacity gaps of institutions and their human resources (DOE, NCED, DEO, ETCs, RED, LRCs/RCs) against their roles and responsibilities concerning school management 1-6 Conduct mapping and assessment of existing trainings and monitoring activities for school management in conjunction with SIP process 1-7 Conduct assessment of training needs of concerned trainers on school management through SIP process 1-8 Develop modules for trainings and monitoring tools/formats on SIP/school management (including TOT)		Inputs	
		<u>NEPALESE SIDE</u> 1. Counterpart personnel 2. Office spaces and facilities at DoE 3. Cost for activities under Output 3 <u>JAPANESE SIDE</u> 1. Dispatch of Japanese experts 2. Counterpart training in Japan/the third country as necessary 3. Provision of equipment 4. Local experts/consultants as needed 5. Cost for activities under Output 1 and 2 6. Cost for emergency support	

mb

ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

<p>1-9 Develop/design nationwide training/monitoring mechanisms on SIP process to support school management</p> <p>1-10 Develop a refined model for school management (the revised SIP Formulation Guidebook, training modules, training/monitoring mechanisms) based on the results of the impact survey for target area conducted under Output 2.</p> <p>1-11 Elaborate the national strategy for SIP/school management</p> <p>1-12 Propose policy actions to make the refined model functional at school including authorization of the SIP Formulation Guidebook</p> <p>1-13 Assist DOE to prepare ASIP/AWPB for implementation of activities to promote/improve SIP process</p> <p>1-14 Revise the refined model for school management based on the results of the recommendations made under Output 3</p> <p>[For Output 2]</p> <p>2-1 Select a target area considering the diversity of Nepal</p> <p>2-2 Conduct a baseline survey for the target area</p> <p>2-3 Support conducting trainings for staff at central level including TOT trainers</p> <p>2-4 support conducting TOTs for staff at local level in the target area *1</p> <p>2-5 Support conducting training/orientation to SMCs in the target area *1</p> <p>2-6 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/implementation (SIP process) at schools in the target area *1</p> <p>2-7 Analyze the monitoring reports for implementation process in the target area</p> <p>2-8 Conduct an end-line survey for the target area</p> <p>2-9 Hold workshops for validating the refined model and share experiences for SIP formulation and implementation</p> <p>2-10 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangement and present them to the Coordination Committee</p> <p>*1 TOT trainers, trainers of training for SMCs, and those who conduct monitoring and follow-up for SIP process are determined after the school management standard model</p>		
		Pre-Conditions

ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

MB

<p>is designed under Output 1</p> <p>[For Output 3]</p> <p>3-1 Conduct baseline survey</p> <p>3-2 Support conducting trainings for staff at central level</p> <p>3-3 Support conducting TOTs for staff at local level</p> <p>3-4 Support conducting training/orientation to SMCs</p> <p>3-5 Support monitoring and follow up on the progress of SIP formulation/updating/ implementation (SIP process) at schools</p> <p>3-6 Analyze the monitoring reports for implementation process</p> <p>3-7 Study the disaster risk reduction in education</p> <p>3-8 SIP training for ETC officials</p> <p>3-9 SIP follow-up training for 13 earthquake-affected districts</p> <p>3-10 Consolidate recommendations from various aspects including policy, institutional and budgetary arrangements and present them to the Coordination Committee</p> <p>3-11 Conduct end-line survey</p> <p>*1 TOT trainees, trainers of training for SMCs and those who conduct monitoring and follow-up for SIP process are determined after the refined model for school management is designed under Output 1</p> <p>*2 Training for TOT trainers, TOT, training/orientations to SMCs, monitoring and follow-up activities are conducted by Nepalese side except validation in target area. JICA experts gives technical advices etc.</p> <p>[For Output 4]</p> <p>4-1 Preparation of the emergency support framework with DoE including selection of the target districts</p> <p>4-2 Needs assessment of the districts and preparation of the schedule with DoE/NCED/CDC and DEOs of the target districts</p> <p>4-3 Selection of the teaching/learning materials based on the local needs</p>		
---	--	--

K

ANNEX 1: Project Design Matrix Version 2.0

Handwritten mark

<p>4-4 Preparation of the procurement, distribution, and budget plan 4-5 Procurement of the items and delivery to the target districts, RCs, then schools 4-6 Conducting an orientation workshop for RPs in each of the target districts to reconfirm the relationship between the curriculum and the teachers' guide by CDC and to orient to how to use by their responsible schools 4-7 RPs' conducting RC-level orientations during the regular head teachers' meeting to orient them on how to use the teaching/learning materials</p>		
--	--	--

Handwritten mark

2

W

ANNEX 2: Evaluation Grid

1. Achievement of the Project

Evaluation Item	S.N.	Narrative Summary	Indicators	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods
Performance/ Prospect of achievement (Overall Goal)	1	The extent of achievement or the prospect of achievement of Overall Goal "The technical and financial mechanism for enhancing school management through SIP process is maintained at the national and district levels"	1. The budget for formulation/update and implementation of SIP is specifically included in the ASIP/AWPB.	•The budget for formulation/update and implementation of SIP	•Project documents and reports (ASIP/AWPB) •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	2		2. The formulation/update of SIP is specified in the PIM.	•The formulation and update of SIP specified in the PIM	•Project documents and reports (PIM) •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	3		3. The designated team for promoting SIP formulation and implementation is in place.	•The status of establishment of the designated team for promoting, formulation and implementation of SIP in DoE •Members, role and responsibilities of the designated team	•Project documents •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	4		4. The role and responsibility of DEOs and RCs for implementing SIP are specified.	•The role and responsibility of DEOs and RCs for implementing SIP	•Project documents •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	5		5. All DEOs conduct SIP orientation for newly appointed SMC members at least once after the completion of the Project.	•The progress of implementation of SIP orientation for newly appointed SMC members	•Project documents •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	6		6. The content of SIP formulation/update is incorporated in the NCED's training.	•The content of SIP formulation and update incorporated in the NCED's training	•Project documents •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
Performance (Project Purpose)	7	The extent and the prospect of achievement of Project Purpose "Schools are managed through SIP process nationwide for improving access to and quality of basic education."	1. At least 80 % of the sample schools update 2073 (2016/17) annual action plan of SIP based on the updated SIP Formulation Guidebook*. *Benchmark: 43% in 2013/14 (Source: The Baseline Survey).	•Number and percentage of sample schools which updated 2073 (2016/17) annual action plan of SIP	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	8		2. At least 60% of the sample SMCs implement** the planned activities of 2072 (2015/16) annual action plan of SIP. **80% of the planned non-budgetary activities and 50% of the planned budgetary activities	•Number and percentage of sample schools which implemented the planned non-budgetary and budgetary activities of 2072 (2015/16)	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	9		3. Activities*** related to improvement of access and quality of basic education are planned and implemented in SIP ***1) reducing drop-out, 2)reducing out of school children, 3)increasing learning achievement, and 4) non-budgetary activities	•Number of SIP activities planned and implemented by SMCs to improvement of access and quality of basic education •Example case of SIP activities to improve access and quality of basic education	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders

ANNEX 2: Evaluation Grid

Performance (Outputs)	10	The extent of achievement of Output 1 "Refined model to make effective use of SIP process for improving access to and quality of basic education is developed."	1.1 SIP Formulation Guidebook is revised to incorporate the contents for improvement of access to and quality of basic education.	•The contents of the SIP Formulation Guidebook was revised.	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	11		1.2 Training package (modules, monitoring tools, TOT materials etc.) are developed.	•The contents of the SIP training package developed by the Project	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	12		1.3 Nationwide training/monitoring mechanisms are developed.	•The training and monitoring mechanism of SIP developed by the Project	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	13		1.4 Guidelines regarding school management is authorized by GoN.	•Guidelines of SIP Formulation, school management	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	14		1.5 Activities to promote/improve SIP process are included in ASIP/AWPB.	•ASIP/AWPB in 2013/14, 2014/15, 2015/16 and 2016/17	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	15	The extent of achievement of Output 2 "Effective and practical model for training and monitoring mechanism/contents is validated in the target area."	2.1 Understanding level of central officials as trainees of TOT for SIP promotion is enhanced.	•Results of self-evaluation of central officials as trainees of TOT	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	16		2.2 Understanding level of district officials as trainees of TOT for SIP promotion is increased.	•Results of self-evaluation of district officials as trainees of TOT	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	17		2.3 Understanding and participation of head teachers, teachers, SMC and guardians regarding SIP and school management are improved in the target area.	•Results of understanding and participation of the school stakeholders regarding SIP and school management in the Impact Survey in the target districts	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	18		2.4 The recommended actions are incorporated into the national dissemination program for SIP.	•Recommendations and lessons learned from the intervention in the target districts	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	19		2.5 More schools in the testing districts than in the control districts develop the five-year SIP and its annual action plan.	•Number of schools which developed the five-year SIP and its annual action plan in the target and control districts	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	20		2.6 Activities related to improvement of access and quality of basic education are planned in submitted SIPs by SMCs.	•Activities related to improvement of access and quality of basic education in the SIPs planned by SMCs in the target districts	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	21		2.7 Level of school stakeholders' involvement of SIP formulation and implementation is enhanced.	•Results of school stakeholders' involvement of SIP formulation and implementation in the Impact Survey in the target districts	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders

ANNEX 2: Evaluation Grid

Performance (Outputs)	22	The extent of achievement of Output 3 "Capacity of central and local education authorities to support school management through SIP process is strengthened."	3.1 Capacity and involvement of central officials as TOT trainers for promoting SIP are enhanced.	•Results of questionnaire and interview to be conducted by the Evaluation Team	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	23		3.2 Understanding level of local authorities for TOT content is enhanced.	•Results of self-evaluation of district officials as trainees of TOT	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	24		3.3 Frequent meetings are held among the DoE, the NCED, the CDC and the DEOs for facilitation, development, update and implementation of SIP is strengthened.	•Number of meetings of T3 and T5 •Outcome of these meetings •Project stakeholders' views of T3 and T5 meetings	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	25		3.4 Activities to promote/improve SIP practices is clearly described in PIM.	•Description of activities to promote and improve SIP practices in the PIM	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	26	The extent of achievement of Output 4 "Emergency support of providing teaching and learning materials for all of the community schools located in the three earthquake-affected districts; Sindhuli, Ramechhap and Okhaldunga, properly and timely done based on the school needs."	4.1 Urgent school needs well considered during the planning stage.	•Decision making process for provision of support	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	27		4.2 100% of RPs of the three districts oriented to how to use the curriculum, teachers' guides, attendance registers (originally created by the JICA-supported School Health and Nutrition Project), and other teaching materials to their responsible schools.	•Records of orientation program	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	28		4.3 100% of community schools of the three districts using the emergency support.	•Reports on using the emergency support appropriately	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
Performance (Inputs from the Nepalese side)	29	<ul style="list-style-type: none"> •Assignment of counterpart personnel (C/P) •Allocation of operational cost for the Project •Provision of land, building, and other necessary facilities 	Actual inputs including comparison with the description of Record of Discussion (R/D)	<ul style="list-style-type: none"> •List of counterpart personnel •Operational cost borne by the Nepalese side •Office space and facilities provided by the Nepalese side 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Interview with stakeholders
Performance (Inputs from the Japanese side)	30	<ul style="list-style-type: none"> •Number and professional field of Experts •Provision of equipment (list and total cost) •Number of training participants in Japan •Allocation of operational cost for the Project 	Actual inputs (including comparison with the description of R/D)	<ul style="list-style-type: none"> •Number of dispatched Experts and professional field •List of provided equipment •List of training participants •Operational cost borne by the Japanese side 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Interview with stakeholders

ANNEX 2: Evaluation Grid

2. Process of Project Implementation

Evaluation Item	Evaluation Question (Main Question)	Evaluation Question (Sub Question)	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods	
Project management and progress of activities	1	<ul style="list-style-type: none"> •Overall project management •Contributing and hindering factors from the operational and technical aspects 	<ul style="list-style-type: none"> •Have the project management and the technical transfer been conducted smoothly? •If they have been smoothly conducted, what are contributing factors? If not smoothly conducted, what are hindering factors? 	<ul style="list-style-type: none"> •Project management system (internal factors) •Divergence between original PDM and current activities •Changes of important assumptions and other external factors that might influence the Project 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	2	<ul style="list-style-type: none"> •Progress of activities •Contributing and hindering factors for implementation of activities •Any challenges arisen during implementation of activities 	<ul style="list-style-type: none"> •Have the activities of each output been smoothly conducted? •What are the contributing and hindering factors which might influence implementation of activities? •Are there any activities that have not been completely conducted? If not completely conducted, what is a cause? 	<ul style="list-style-type: none"> •Divergence between original Plan of Operation and current activities •Changes of inputs and important assumptions •Other internal factors such as contributing and hindering factors and countermeasures •Process of modifying activities and relevant documents describing such modification 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports including meeting of minutes •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Interview with stakeholders
Monitoring of progress of activities	3	<ul style="list-style-type: none"> •Monitoring mechanism 	<ul style="list-style-type: none"> •How has the monitoring activities been conducted? (including methods, frequency) •How were the results of monitoring fed back to the Project? •Is there any room for improving monitoring methods? 	<ul style="list-style-type: none"> •Whether or not any monitoring tools •Methods of monitoring, and of utilization and feedback of monitoring results 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	4	<ul style="list-style-type: none"> •Response to changes of important assumptions 	<ul style="list-style-type: none"> •Were there any changes of important assumption? If there were any changes, who responded to them and how? •Were there any changes caused by external factors that were not originally described in the PDM as important assumptions? If there were such changes, who responded to them? 	<ul style="list-style-type: none"> •Changes of important assumptions and countermeasures •Whether or not there are any records, and methods of recording/reporting 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Interview with stakeholders
	5	<ul style="list-style-type: none"> •Preconditions 	<ul style="list-style-type: none"> •There were no preconditions in PDM. Were there any preconditions to commence the Project in practice? 	<ul style="list-style-type: none"> •Project Managers' views about preconditions of the Project 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •Project Manager and Team Leader 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Interview with stakeholders

ANNEX 2: Evaluation Grid

<p>Communication among project stakeholders</p>	<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> •Communication and common understanding about problems/concerns related to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> •Have the Experts and the C/P communicated sufficiently? •Have the Experts and the C/P had common understanding about problems/concerns related to the Project? •Have the C/P organizations communicated sufficiently? •Have the C/P organizations had common understanding about problems/concerns related to the Project? •Have the Project, JICA Nepal Office and JICA Headquarter communicated sufficiently? •Have the Project, JICA Nepal Office and JICA Headquarter had common understanding about problems/concerns related to the Project? 	<ul style="list-style-type: none"> •Whether or not there are any communication tools •Frequency of various meetings for project management and methods of recording/reporting •Views of JICA Nepal Office, Experts and C/P 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts •JICA Nepal Office and Headquarter 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
<p>Knowledge & expertise exchange</p>	<p>7</p> <ul style="list-style-type: none"> •Progress of knowledge & expertise exchange 	<ul style="list-style-type: none"> •What type of knowledge and skills that should be transferred to which level of counterparts? •Have knowledge and skills that should be transferred to counterparts been changed compared to the beginning of the Project? •Have such knowledge and skills been transferred to counterparts in an appropriate manner? •How did the Experts work out to transfer knowledge and skills mentioned above? 	<ul style="list-style-type: none"> •Target groups of knowledge and skills transfer, detailed information on knowledge and skills that should be transferred to counterparts •Whether or not there are any changes in knowledge and skills that should be transferred to counterparts by comparison with the original plan •Methods of transfer of knowledge and skills 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
<p>Ownership of implementing organizations</p>	<p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> •Progress of nurturing a sense of ownership among the implementing organization and the responsible organization 	<ul style="list-style-type: none"> •Extent of recognition of the Project among DoE, NECD and CDC (CC, T3 and T5) •Extent of participation of the Project among the above organizations •Appropriateness of assignment of C/P •Operational costs borne by the Nepalese side 	<ul style="list-style-type: none"> •Frequency of each meeting, participants of each meeting, and issues discussed •Whether or not there are any case examples that might indicate the ownership of implementing agencies has been enhanced. •Number and duty position of C/P •Project operational costs borne by the Nepalese side 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders

ANNEX 2: Evaluation Grid

Evaluation by Five Criteria

Evaluation Item	S. N.	Evaluation Question (Main Question)	Evaluation Question (Sub Question)	Data Needed	Data Sources	Data Collection Methods
Relevance (Are the Project Purpose and the Overall Goal valid for the Project?)	1	Necessity of the Project	Does the Project, focusing on school management with participation of school's stakeholder, capacity development of central- and local education authorities, and national dissemination of SISM Model meet the needs of the DoE?	•Perceptions and views of DoE, MoE, CDC and NCED about the Project	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	2	Priority of the Project	Are the Project Purpose and the Overall Goal consistent with the three-year plan, the School Support for Reform Plan (2009-2016), the School Sector Development Plan (2016-2023) and other related-policies?	•The Thirteenth Plan (2013/14-2015/16) •The SSRP (2009-2016) •The SSDP (2016-2023)	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts •Relevant policies and strategies	•Review of documents and reports •Interview with stakeholders
	3		Are the Project Purpose and the Overall Goal consistent with Japanese Government's aid policies for Nepal?	•Country Assistance Policy for Nepal (2013) •Rolling plan for Nepal (2014) •JICA Country Analytical Work (2014)	•Website of Ministry of Foreign Affairs •JICA Nepal Office	•Review of documents and reports
	4	Appropriateness of strategies and approaches of the Project	Are the approaches* adopted by the Project relevant as means for revitalizing SIP processes? Do the approaches meet the Nepalese national and local needs? (*Project implementation structure including formation of T3 and T5, selection of testing districts, development of SIP training through the cascade model, development of training materials and monitoring methods)	•Stakeholders' views	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts •Relevant donor agencies	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
	5		Does Japan have the adequate experiences and know-how of school management?	•Japan's similar cooperation •Perceptions and views about the Japanese support for school management expressed by the relevant parties	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders
Effectiveness	6	Achievement of the Project Purpose	Is there a good chance that the Project Purpose would be achieved?	•Achievement Grid	•Achievement Grid	•Achievement Grid
	7	Contribution of Outputs	Has the Project Purpose been achieved due to the effect of achievement of each Output?	•Achievement of Outputs •Stakeholders' views	•Project documents and reports •C/P and Japanese experts	•Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid

ANNEX 2: Evaluation Grid

Effectiveness (Has the target group received benefits from implementation of the Project? Has the Project Purpose been achieved or going to be achieved? Did or does the achievement of the Project Purpose result from Outputs?)	8	Contribution of Outputs	In order to achieve the Project Purpose, are there any Outputs that were not described in PDM but should be added in PDM?	<ul style="list-style-type: none"> • Comparison between original Plan of Operation and actual performance of activities • Views expressed by the stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
	9	Influence of Important Assumptions from the Outputs to the Project Purpose	Did the Important Assumptions, i.e., "Staff of central/local authorities are not transferred frequently" and "Most of trained SMC members are not replaced" influence implementation of activities?	<ul style="list-style-type: none"> • Current state of assignment of counterpart personnel who received trainings 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
	10		Except for the Important Assumptions, were there any external factors that have influenced the Project positively or negatively?	<ul style="list-style-type: none"> • Identification of external factors that contribute to and impede the achievement of the Project Purpose 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
	11	What are the contributing and hindering factors that have influenced effectiveness of the Project Purpose?		<ul style="list-style-type: none"> • Identification of internal factors that contribute to and impede the achievement of the Project Purpose 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
Efficiency (Was input converted to efficient activities? Was the Project carried out efficiently?)	12	Achievement of Outputs	Is there a good chance that four Outputs would be achieved?	<ul style="list-style-type: none"> • Achievement Grid 	<ul style="list-style-type: none"> • Achievement Grid 	<ul style="list-style-type: none"> • Achievement Grid
	13	Efficiency of the inputs from the Japanese side in terms of quality, quantity and timing, judging from the achieved outputs	Were the number of experts dispatched, their special fields of expertise, and timing of dispatch appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> • List of dispatch of experts • Stakeholders' views about the experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
	14		Were the type, quantity and timing of the procurement and provision of equipment appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> • List of equipment provided • Current state of utilization of provided equipment • Stakeholders' views about equipment 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
	15		Were the number of trainees of counterpart training in Japan and third countries, the training content and the training period appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> • List of C/P training in Japan and other countries • Stakeholders' views about the C/P training 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid
16	Was the size of project operational cost borne by the Japanese side appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> • List of project operational costs borne by the Japanese side • Stakeholders' views about project operational costs 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders • Achievement Grid 		

ANNEX 2: Evaluation Grid

Efficiency (Was input converted to efficient activities? Was the Project carried out efficiently?)	17		Were the number of counterparts, their assignment and their capabilities appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> •List of C/P •Stakeholders' views about assignment of the C/P 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	18	Efficiency of the inputs from the Nepalese side in terms of quality, quantity and timing, judging from the achieved outputs	Were there any problems related to the land, the buildings and facilities provided by the Nepalese side in terms of area, quality and convenience?	<ul style="list-style-type: none"> •Current state of buildings and facilities provided by the Nepalese side •Stakeholders' views about the buildings and facilities provided by the Nepalese side 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	19		Was the size of project operational cost borne by the Nepalese side appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> •List of project operational cost borne by the Nepalese side •Stakeholders' views about project operational costs 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	20		Were sufficient activities planned to produce the Outputs? Were these activities carried out in a timely manner?	<ul style="list-style-type: none"> •Comparison between the Plan of Operation and the actual performance •Stakeholders' views 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	21	Contribution of Activities	Were there any activities that were not described in PDM but could contribute to the achievement of Outputs? If there were, should such activities have been additionally described in PDM?	<ul style="list-style-type: none"> •Comparison between the Plan of Operation and the actual performance •Stakeholders' views 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	22		Were there any activities that have been carried out but need to be added in PDM in order to achieve the Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> •Comparison between the Plan of Operation and the actual performance •Stakeholders' views 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	23	Influence of Important Assumptions from the Activities to the Outputs	No important Assumptions were set. Were there any external factors that have influenced the achievement of Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> •Comparison between the Plan of Operation and the actual performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	24		No precondition was set. Were there any external factors that have influenced the implementation of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> •Identification of external factors that contribute to and impede efficiency of the Project 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid
	25	What are the contributing and hindering factors that have influenced efficiency of the Project?		<ul style="list-style-type: none"> •Identification of external factors that contribute to and impede efficiency of the Project 	<ul style="list-style-type: none"> •Project documents and reports •C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> •Review of documents and reports •Questionnaire •Interview with stakeholders •Achievement Grid

ANNEX 2: Evaluation Grid

<p>Impacts (Has the Project generated the long-term, indirect and ripple effects? Is there a good chance that the Project would generate these impacts?)</p>	26	<p>Prospect of achievement of the Overall Goal</p> <p>Is there a good chance that Overall Goal "The technical and financial mechanism for enhancing school management through SIP process is maintained at the national and district levels" would be achieved?</p>	<p>• Achievement of the Overall Goal Indicators</p> <p>• Stakeholders' views</p>	<p>• Project documents and reports</p> <p>• C/P and Japanese experts</p>	<p>• Review of documents and reports</p> <p>• Questionnaire</p> <p>• Interview with stakeholders</p> <p>• Achievement Grid</p>
	27	<p>Influence of Important Assumptions</p> <p>Are the Important Assumption i.e., "MoE continues to promote SSRP," "Socio-economic and political situation is not worsened" and "MoE implements other programs and activities to improve," and other external factors that were not described in PDM likely to influence the achievement of Overall Goal? .</p>	<p>• Confirmation of Important Assumptions and prospects of their influence</p>	<p>• Project documents and reports</p> <p>• C/P and Japanese experts</p>	<p>• Review of documents and reports</p> <p>• Questionnaire</p> <p>• Interview with stakeholders</p>
	28	<p>Ripple effects</p> <p>Except for the Overall Goal, were there any positive effects brought about by the Project?</p>	<p>• Identification of other impacts and prospects for their influence</p>	<p>• Project documents and reports</p> <p>• C/P and Japanese experts</p>	<p>• Review of documents and reports</p> <p>• Questionnaire</p> <p>• Interview with stakeholders</p>
	29	<p>Were there any unexpected and negative effects brought about by the Project?</p>	<p>• Identification of negative impacts and prospects of their influence</p>	<p>• Project documents and reports</p> <p>• C/P and Japanese experts</p>	<p>• Review of documents and reports</p> <p>• Questionnaire</p> <p>• Interview with stakeholders</p>
	30	<p>What are the contributing and hindering factors that have influenced or will influence the achievement of the Overall Goal?</p>	<p>• Identification of internal contributing and hindering factors</p>	<p>• Project documents and reports</p> <p>• C/P and Japanese experts</p>	<p>• Review of documents and reports</p> <p>• Questionnaire</p> <p>• Interview with stakeholders</p> <p>• Achievement Grid</p>

ANNEX 2: Evaluation Grid

<p>Sustainability (Is there a good chance that the effects of the Project would be sustained after the termination of the Project?)</p>	31	<p>Policies</p> <p>Does the SSDP include the SIP and related activities supported by the Project?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders' views • Case examples indicating that sustainability and expansion of the effects of the Project can be ensured 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	32	<p>Organization</p> <p>Was the operation structure to ensure and sustain the Project's effects identified at the DoE? Was the designated team for promoting SIP formulation and implementation established?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders' views • Implementation structure for promoting SIP formulation and implementation after the termination of the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	33	<p>Finance</p> <p>Have the DoE, DEOs and RCs and schools allocated the sufficient budget to sustain the effects of the Project? Was the budget for SIP orientation for SMC and PTM members secured? Was the budget for SIP planning and implementation secured at the school level?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders' views • List of budget allocation 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	34	<p>Institution</p> <p>Is there any mechanism which institutionalize the SIP appraisal and strengthen school improvement in the DoE and the SSDP?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders' views • Case examples of sustainability in the aspect of institutional aspect 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	35	<p>Knowledge/Skills</p> <p>To what extent, will the DoE and other trained officials be able to utilize and sustain the knowledge and skills transferred after the completion of the Project? To what extent, will school stakeholders be able to utilize and sustain the knowledge and skills obtained by the Project? Are there any areas for improvement of capacity development related to SIP?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders' views • Case examples indicating that the technologies and skills transferred by the Project can be utilized 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders
	36	<p>What are the contributing and hindering factors that have influenced or will influence sustainability of the Project?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identification of internal and external factors, and contributing and hindering factors for sustainability of the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Project documents and reports • C/P and Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of documents and reports • Questionnaire • Interview with stakeholders

ANNEX 3: List of the Nepalese Counterparts

Sn.	Name	Position	Office	Project Responsibility	Remarks
During First Year					
1	Mr. Mahashram Sharma	Joint Secretary	MoE, Planning Division	CC Member	
2	Dr. Lava Dev Awasthi	Director General	DoE	CC Member	
3	Dr. Dilli Ram Rimal	Executive Director	NCED	CC Member	
4	Mr. Diwakar Dhungal	Executive Director	CDC	CC Member	
5	Mr. Kamal Prasad Pokhrel	Director	DoE, Planning and Monitoring Division	CC Member	
6	Mr. Tek Narayan Pandey	Director	DoE, Educational Management Division	CC Member	
7	Dr. Hari Prasad Lamsal	Joint Secretary	MoE	CC Member	
8	Dr. Bhoj Raj Kafle	Under Secretary	MoE, Foreign Aide Coordination Section	CC Member	
9	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	Counterpart
10	Mr. Ram Sharan Sapkota	Deputy Director	DoE, School Management Section	TTT (T3) Member	
11	Mr. Ghanshyam Aryal	Deputy Director	DoE, Monitoring and Supervision Section	TTT (T3) Member	
12	Mr. Janardan Nepal	Deputy Director	DoE, School Management Section	TTT (T3) Member	
13	Dr. Ananda Poudel	Deputy Director	NCED, Planning and Program Section	TTT (T3) Member	
14	Ms. Sarala Paudel	Under Secretary	CDC, Planning Section	TTT (T3) Member	
15	Mr. Nabin Kumar Khadka	Technical Officer	NCED, Teacher Training Section	TTT (T3) Member	
16	Mr. Dinesh Khanal	Deputy Director	CDC, Planning Section	TTT-TT (T5) Member	
17	Mr. Ramraj Khakurel	Deputy Director	DoE, Vocational Education Section	TTT-TT (T5) Member	
18	Mr. Chiranjibi Poudel	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
19	Mr. Ramchandra Sharma	Section Officer	NCED, Planning and Program Section	TTT-TT (T5) Member	
20	Mr. Badri Bahadur Pathak	Under Secretary	MoE	TTT-TT (T5) Member	
21	Mr. Meghnath Sharma	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	Central-level Trainers	
22	Ms. Indira Budhathoki	Section Officer	DoE	Central-level Trainers	
23	Ms. Nirmala Devi Lamichhane	Section Officer	DoE	Central-level Trainers	
24	Mr. Shiva Raj Pokhrel	Section Officer	DoE	Central-level Trainers	
25	Mr. Mitra Prasad Kaphle	Curriculum Officer	CDC	Central-level Trainers	
At the Beginning of Second Year					
1	Dr. Lava Dev Awasthi	Joint Secretary	MoE, Planning Division	CC Member	
2	Dr. Dilli Ram Rimal	Director General	Department of Education	CC Member	
3	Mr. Khaga Raj Baral	Executive Director	National Center for Educational Development	CC Member	
4	Mr. Diwakar Dhungal	Executive Director	Curriculum Development Center	CC Member	
5	Mr. Dev Kumari Guragai	Director	DoE, Planning and Monitoring Division	CC Member	
6	Mr. Tek Narayan Pandey	Director	DoE, Educational Management Division	CC Member	
7	Mr. Deepak Sharma	Under Secretary	MoE, Foreign Aide Coordination Section	CC Member	
8	Mr. Narayan Krishna Shrestha	Deputy Director	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	Counterpart

9	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director	CDC, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	
10	Mr. Yogendra Baral	Deputy Director	DoE, School Management Section	TTT (T3) Member	
11	Mr. Thir Man Thapa	Deputy Director	DoE, Monitoring and Supervision Section	TTT (T3) Member	
12	Mr. Baikuntha Aryal	Deputy Director	NCED, Planning and Program Section	TTT (T3) Member	
13	Mr. Nabin Kumar Khadka	Technical Officer	NCED, Teacher Training Section	TTT (T3) Member	
14	Mr. Meghnath Sharma	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	

15	Mr. Badri Bahadur Pathak	Under Secretary	Ministry of Education	TTT-TT (T5) Member	
16	Mr. Dinesh Khanal	Deputy Director	NCED	TTT-TT (T5) Member	
17	Mr. Ramraj Khakurel	Deputy Director	DoE, Vocational Education Section	TTT-TT (T5) Member	
18	Mr. Chiranjibi Poudel	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
19	Mr. Ramchandra Sharma	Section Officer	NCED	TTT-TT (T5) Member	
	During Mid-term Review				
1	Dr. Lava Dev Awasthi	Joint Secretary	MoE, Planning Division	CC Member	
2	Mr. Khaga Raj Baral	Director General	DoE	CC Member	
3	Mr. Surya Prasad Gautam	Executive Director	NCED	CC Member	
4	Mr. Baburam Poudel	Executive Director	CDC	CC Member	
5	Mr. Dev Kumari Guragai	Director	DoE, Planning and Monitoring Division	CC Member	
6	Mr. Baikuntha Aryal	Director	DoE, Educational Management Division	CC Member	
7	Mr. Deepak Sharma	Under Secretary	MoE, Foreign Aid Coordination Section	CC Member	
8	Mr. Narayan Krishna Shrestha	Deputy Director	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	Counterpart
9	Mr. Yogendra Baral	Deputy Director	DoE, Community School Management Section	TTT (T3) Member	
10	Mr. Babu Ram Dhungana	Deputy Director	DoE, Monitoring and Management Section	TTT (T3) Member	
11	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director	CDC, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	
12	Mr. Dipendra Subedi	Deputy Director	NCED, Planning and Program Section	TTT (T3) Member	
13	Mr. Nabin Kumar Khadka	Technical Officer	NCED, Teacher Training Section	TTT (T3) Member	
14	Mr. Ramraj Khakurel	Deputy Director	DoE, Vocational Education Section	TTT-TT (T5) Member	
15	Mr. Dinesh Khanal	Deputy Director	NCED	TTT-TT (T5) Member	
16	Mr. Yam Narayan Ghimire	Deputy Director	NCED	TTT-TT (T5) Member	
17	Mr. Dambar Angdambe	Deputy Director	CDC	TTT-TT (T5) Member	
18	Mr. Shiva Prasad Upreti	Deputy Director	DoE, Educational Counseling and Disaster	TTT-TT (T5) Member	
19	Mr. Meghanath Sharma	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
20	Mr. Arjun Dhakal	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
21	Mr. Hemraj Khatiwada	Curriculum Officer	CDC	TTT-TT (T5) Member	
	During Third Year (at the time of Terminal Evaluation)				
1	Mr. Baikuntha Prasad Aryal	Joint Secretary	MoE, Planning Division	CC Member	
2	Mr. Baburam Poudel	Director General	DoE	CC Member	
3	Mr. Dev Kumari Guragai	Executive Director	NCED	CC Member	
4	Mr. Krishna Prasad Kapri	Executive Director	CDC	CC Member	
5	Mr. Mitra Nath Gartaula	Director	DoE, Planning and Monitoring Division	CC Member	
6	Mr. Ana Prasad Neupane	Director	DoE, Educational Management Division	CC Member	
7	Mr. Deepak Sharma	Under Secretary	MoE, Foreign Aide Coordination Section	CC Member	
8	Mr. Ghana Shyam Aryal	Deputy Director	DoE, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	Counterpart
9	Mr. Gyanendra Ban	Deputy Director	DoE, Community School Management Section	TTT (T3) Member	
10	Mr. Babu Ram Dhungana	Deputy Director	DoE, Monitoring and Management Section	TTT (T3) Member	
11	Mr. Puspa Raj Dhakal	Deputy Director	CDC, Program and Budget Section	TTT (T3) Member	

12	Mr. Shiva Kumar Sapkota	Deputy Director	NCED, Planning and Program Section	TTT (T3) Member	
13	Mr. Nabin Kumar Khadka	Technical Officer	NCED, Teacher Training Section	TTT (T3) Member	
14	Mr. Dinesh Khanal	Deputy Director	DoE, Educational Technology Promotion Section	TTT-TT (T5) Member	
15	Mr. Yam Narayan Ghimire	Deputy Director	NCED	TTT-TT (T5) Member	
16	Mr. Dambar Angdambe	Deputy Director	CDC	TTT-TT (T5) Member	
17	Mr. Shiva Prasad Upreti	Deputy Director	DoE, Educational Counseling and Disaster Management Section	TTT-TT (T5) Member	
18	Mr. Meghanath Sharma	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	
19	Mr. Arjun Dhakal	Section Officer	DoE, Program and Budget Section	TTT-TT (T5) Member	

ANNEX 4: Cost borne by the Nepalese Side

(NRs)

FY	Allocated Budget for FY 2013/14	Allocated Budget for FY 2014/15	Allocated Budget for FY 2015/16	Allocated Budget for FY 2016/17	Total
Budget	122,689,000	102,452,000	233,064,000	335,850,000	794,055,000
Activities	Capacity development for SMC, PTA, HTs and other stakeholders about managerial capacity improvement of schools, ensuring good governance, physical facilities improvement, disaster management, SIP, VEP, social audit	Prepare/Update of SIP & 3 days capacity development on school accounting, school construction, disaster management, SIP, VEC, social audit and other relevant contents for the stakeholders of schools including SMC, PTA, VEC, RCMC, HTs and CBOs	SIP Formulation & Updating, increasing social accountability and transparency through social audit for Ensuring Quality Education	Block grant to basic schools for SIP, interaction for capacity development of community and SMC, guardians' education and extra-curricular activities. Grant to secondary schools for SIP, interaction program for capacity development of community and SMC, guardians' education and extra-curricular activities.	

Note: *includes not only SIP but also other capacity development activities.

Source: Annual Strategic Implementation Plan (ASIP) and Annual Work Plan & Budget (AWPB) 2013-14, ASIP and AWPB 2014-15, ASIP and AWPB 2015-16 and ASIP and AWPB 2016-17 (MoE)

ANNEX 5: List of the Japanese Experts

Name	Title			M/M									Total
	1st Year	2nd Year	3rd Year	1st Year			2nd Year			3rd Year(As of Feb. 2017)			
				in Nepal	in Japan	Total	in Nepal	in Japan	Total	in Nepal	in Japan	Total	
Yoko Ishida	Team Leader/Education Administration	Team Leader/Education Administration	-	4.50	0.05	4.55	2.37	0.03	2.40	-	-	-	6.95
Koji Sato	Deputy Team Leader/Monitoring and Evaluation(2)	Deputy Team Leader/Monitoring and Evaluation(2)/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(1)	Team Leader/Education Administration	8.10	0.00	8.10	7.97	0.00	7.97	6.10	0.00	6.10	22.17
Atsuko Tsuruta	Training Management	Training Management/Technical Support for Strengthening SIP Formulation	Training Management Technical Support for Strengthening SIP Formulation	9.70	0.00	9.70	7.93	0.00	7.93	8.20	0.00	8.20	25.83
Hieromitsu Muta	Monitoring and Evaluation(1)/Education Policy(1)	Monitoring and Evaluation(1)/Education Policy	Monitoring and Evaluation(1)/Education Policy	1.50	0.00	1.50	0.80	0.00	0.80	1.00	0.00	1.00	3.30
Masami Watanabe	School Management	School Management(1)/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(2)	School Management(1)/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(2)	4.77	0.00	4.77	6.77	0.00	6.77	3.00	0.00	3.00	14.54
Naomi Takazawa	Education Policy(2)	-	-	2.40	0.00	2.40	-	-	-	-	-	-	2.40
Takeshi Ito	Public Relations and Dissemination	Public Relations and Dissemination(1)	Public Relations and Dissemination(1)	0.80	0.00	0.80	1.03	1.60	2.63	0.67	0.97	1.64	5.07
Takaaki Murase	-	Public Relations and Dissemination(3)	Public Relations and Dissemination(3)	-	-	-	0.47	0.00	0.47	0.23	0.00	0.23	0.70
Chie Tsubone	-	School Management(2)/Disaster Prevention Education(1)	Disaster Prevention Education/Monitoring and Evaluation(2)	-	-	-	1.57	0.16	1.73	1.93	0.49	2.42	4.15
Michiko Tsurumine	Educational Statistics	Public Relations and Dissemination(2)/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(3)	Deputy Team Leader/Technical Support for School Management Improvement in SSRP(1)/Public Relations and Dissemination(2)	4.40	0.50	4.90	7.57	0.00	7.57	0.90	5.30	6.20	18.67
Akira Sakayori	-	-	Coordination for C/P Training in Japan	-	-	-	-	-	-	0.00	1.00	1.00	1.00
Total				36.17	0.55	36.72	36.48	1.79	38.27	22.03	6.76	28.79	104.78

ANNEX 6: Costs borne by the Japanese Side

S.N.	Items	1st Year		2nd Year		3rd Year	
		Budget (NPR)	Performance (NPR)	Budget (NPR)	Performance (NPR)	Budget (NPR)	Performance (NPR)
1	Office Operation (Personnel, Fuel, Car Renting, Maintenance, Telecommunication, Utility etc.)	11,110,000	10,900,000	15,162,000	13,991,438	17,946,724	12,116,182
2	Expenses for Training/Monitoring (Technical Fee, Per Diem, Transportation etc.)	6,840,000	6,400,000	12,791,000	7,306,507	14,042,515	7,651,520
3	Stationery, Equipment and Printing Expenses for Training/Monitoring	5,130,000	5,500,000	7,655,000	9,988,870	8,579,991	9,022,679
4	Workshops/Training Logistics/Refreshment, Public Relations	8,120,000	9,100,000	4,077,000	1,719,000	4,214,423	3,885,533
5	Baseline/End-line Survey of Testing and Baseline Survey of Campaign	10,250,000	8,600,000	-	-	3,750,000	0*
6	Emergency Support in three districts	-	-	-	9,207,000	-	-
Total		41,450,000	40,500,000	39,685,000	42,212,815	48,533,653	32,675,915
Total Program Costs (1st year+2nd year+3rd year)							115,388,730

*End-line Survey was planned to be conducted by local consultant company. However, it was done by counterpart. There was no expense for the subcontract.

ANNEX 7: List of the Equipment provided by the Japanese Side

1st Year (June 2013-August 2014)									
Item	Specifications	Unit Price		Quantity	Cost		Location	Frequency of Use (A: Always - B: Often - C: Sometimes)	Condition (A: Good B: Fair C: Bad)
		(NRs)	(JPY)		(NRs)	(JPY)			
Laptop	Lenovo I5, thinkpad	129,958		5	649,790		SISM2 Office	A	C
Laptop	HP Ultrabook	62,500		1	62,500		SISM2 Office	A	B
Desktop	Assembled I3	47,460		2	94,920		SISM2 Office	A	C
Copy machine	Kyosera FS 6025	327,700		1	327,700		SISM2 Office	A	B
Digital Camera	Canon A4000	13,717		3	41,151		SISM2 Office	A	A
Printer	Canon 6300dn	45,000		2	90,000		SISM2 Office	A	A
Projector	Epson-EB-S11	70,625		2	141,250		SISM2 Office	A	A
Jeep	MITSUBISHI PAJERO SPORT 4WD		2,851,000	1		2,851,000	DoE Office	A	A
Total (JPY) *						4,386,376			

1st Year	4,386,376
2nd Year	0
3rd Year	0
Total (yen)	4,386,376

Note: *Exchange rate was adopted according to JICA's procurement rules (NPR1=¥1.091 in April 2014)

Source: Data obtained from the SISM 2

ANNEX 8: List of Participants of Training in Japan

1st Counterpart Training in Japan in May 2014

No.	Name	Position/Organization
1	Mr. Kamal Prasad Pokhrel (Sharma)	Director, Planning and Monitoring Division, Department of Education (DoE)
2	Mr. Krishna Prasad Kapri	Director (Acting), Central Region
3	Mr. Jaya Prasad Acharya	Deputy Director, Program and Budget Section, DoE
4	Mr. Ramsharan Sapkota	Deputy Director, Community School Management Section, DoE
5	Mr. Dinesh Khanal,	Deputy Director, Curriculum Development Center (CDC)
6	Mr. Ram Prasad Adhikari	Under Secretary (Secretary to Honorable Minister of Education), MOE
7	Mr. Ramchandra Sharma	Section Officer, National Center for Educational Development (NCED)
8	Mr. Vishnu Prasad Adhikari,	District Education Officer, Rupandehi District
9	Mr. Nepalhari Ranabhat	District Education Officer, Jumla District
10	Mr. Ganesh Bahadur Singh	District Education Officer, Doti District
11	Mr. Dilip Kumar Thakur	District Education Officer, Siraha District

Note: Position as of May 2014

Source: 1st Project Year Completion Report (IDCJ, 2014)

ANNEX 8: List of Participants of Training in Japan

2nd Counterpart Training in Japan in September 2016

No.	Name	Position/Organization
1	Ms. Dev Kumari Guragain	Director, Planning and Monitoring Division, Department of Education (DoE)
2	Mr. Narayan Krishna Shrestha	Deputy Director, Program and Budget Section, DoE
3	Mr. Bishnu Prasad Adhikari	Deputy Director, Quality Education Section, DoE
4	Mr. Bhagawan Upreti	Under Secretary, Financial Administration Section, DoE
5	Mr. Shiva Kumar Sapkota	Deputy Director, Planning and Program Section, National Center for Educational Development (NCED)
6	Mr. Arjun Dhakal	Section Officer, Program and Budget Section, DoE
7	Mr. Hemraj Khatiwada	Section Officer, Curriculum Section, Curriculum Development Center (CDC)
8	Mr. Badri Bahadur Pathak	Under Secretary, Central Region Education directorate
9	Mr. Nanda Lal Paudel	Under Secretary, Ministry of Education (MoE)

Note: Position as of September 2016

Source: Project Progress Report Vol.3 (IDCJ, 2017)